ap

s;_

as;

a__

__ap

~S~

Biblioteca práctica de administración

y **ventas**

océano

Es una obra del

GRUPO EDITORIAL OCEANO

Presidente: José Lluis Monreal **Director General:** José W Martí
Director Editorial: Carlos Gispert

EDICIÓN 1987

Dirección editorial Carlos Gispert Dirección adjunta y edición Josep M. Prats Ilustración Esther Amigó Maqueta Arturo Chifoni Textos DIORKI, Pablo Di Masso, Xavier Molinas Dibujos Ciurana 8 Salom **Producción** José Gay

MCMLXXXII - EDICIONES OCÉANO-ÉXITO, S.A. Paseo de Gracia, 24 y 26 Teléfonos: 317 45 08* y 301 01 82* Telex: 51 735 exit e 08007 Barcelona (España)

Reservados todos los derechos. El contenido de esta publicación no podrá reproducirse total ni parcialmente, ni almacenarse en sistemas de reproducción, ni transmitirse en forma alguna, ni por ningún procedimiento mecánico, electrónico, o de fotocopia, grabación u otro cualquiera, sin el permiso previo de los editores por escrito.

PRINTED IN SPAIN

ISBN: 84-7069-149-X (Obra Completa) ISBN: 84-7069-152-X (Volumen 1)
Depósito **legal: B. 34,268-85 (DC)-1** Impreso **por.** IXPOGRAF, **S.A.**
San Adrián, 52-54 08030 **BARCELONA**

TOMO I

EL MARKETING Y LAS

VENTAS

PRÓLOGO

La actividad comercial constituye en la actualidad el objetivo social de las tres cuartas partes de las empresas de todo tipo existentes en nuestra sociedad, y este porcentaje es aún mayor en el campo de la pequeña y mediana empresa.

El estudio de este tipo de actividad debe basarse en el concepto moderno de marketing, esto es, en la idea de que debe producirse lo que necesitan, o van a necesitar, los clientes, en lugar de fabricar un determinado producto que luego ha de venderse a éstos «como *sea».*

Examinaremos, pues, en primer lugar, el «estudio de mercado», que es la pieza básica de la actividad comercial futura, ya que ésta deberá basarse, si quiere ser eficaz, en los resultados de aquél.

rna vez estudiado el mercado, pueden adoptarse las políticas ade-

para conseguir los fines de la empresa. Estas políticas afectan básí-

ite a la distribución del producto, que constituye el objeto de la sec-

segunda del presente volumen, y a la promoción comercial, que se exa-

en la sección tercera.

El tema de la politica de distribución lo dividimos en dos grandes apar.

***todos. Examinaremos en primer lugar los medios de** distribución. Unas veces, **la empresa decide vender sus productos o servicios** directamente al con-*

sumidor; en otras ocasiones, opta por la colaboración de diversas firmas minoristas, con frecuencia mediante el sistema de concesión. Aspectos de gran importancia a este respecto son la decisión entre una y otra alternativa, la formulación del contrato de concesión, la selección de los establecimientos minoristas, etcétera.

Por otra parte, y con independencia del sistema de distribución elegido, el empresario debe contar con una eficaz organización comercial para conseguir el máximo beneficio de su actividad. Esta organización ha de quedar perfectamente estructurada, desde los niveles directivos hasta el último de los colaboradores, y estar integrada por un equipo de personas que sepa hacer y haga lo que del mismo se espera. Por tal motivo, este equipo será seleccionado teniendo en cuenta las técnicas más modernas y deberá estar suficientemente motivado y estimulado por *la empresa.*

Otros dos grandes apartados que guardan estrecha relación con la actividad comercial son la promoción del producto y la motivación del consumidor para convertirse en comprador. La primera abarca todo el conjunto de medidas e instrumentos que se utilizan para poner al alcance de los consumidores los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Esto quiere decir que la promoción va desde la campaña publicitaria realizada en cualquier medio de comunicación hasta el servicio al cliente, pasando por las ofertas especiales, justificadas éstas por *determinadas circunstancias que el empresario aprovecha para relanzar sus ventas o reducir parte de algunas existencias que, a corto plazo, podrían tener dificil colocación en el mercado.*

La motivación del compiudor es el más intangible de los factores que inciden en la actividad comercial. Se analizan, pues, en las páginas últimas los factores psicológicos que, en el momento en que el comprador toma su decisión sobre la mejor forma de gastar su dinero, lo inclinan hacia un producto u otro, o una marca determinada.

Índice

de materias

PRÓLOGO SECCIÓN I.

LOS ESTUDIOS DE MERCADO 11

A) ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL 11

1. IDEAS GENERALES 11 *a) La actividad comercial como factor de desarrollo 11 b) La actividad comercial en la empresa moderna* 12 *ci El marketing como marco de actuación de la em-*

presa 13 *d) El marketing en la pequeña y mediana empresa* 14 2. EL ESTUDIO DE MERCADO: CONCEPTO 15 *a) En qué consiste* 15 *14 Objetivos* 16 *c) Preparación* 16 3. EL ESTUDIO DE MERCADO: TÉCNICAS 17 *a) Información estadística* 17 *bi Análisis de las ventas pasadas* 19 *c) Encuestas* 19

1. Etapas del estudio a través de encuestas 19 *2. ¿A quién se hace la encuesta?* 21 *3. Encuestas en el propio establecimiento* 22 *4. Encuestas a domicilio* 22 *5. Encuestas por correo* 23 *6. Encuestas por teléfono* 23 *7. Otros métodos de encuesta* 24 *d) Observación directa* 24 *e) Análisis de la motivación del consumidor* 25 *fl Experimentación* 27 4. EL ESTUDIO DE MERCADO: UTILIZACIÓN DE LOS RESULTADOS 27 *a) Preparación de informes* 27 *b) Gráficos y diagramas* 28 *c) Análisis de los datos* 28 *di Previsiones* 29

B) ASPECTOS CONCRETOS 29

1. EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN ESTUDIOS DE MERCADO 29 *a) Resultados de los servicios de estudio de mercado* 30 *b) Necesidad de los servicios del estudio de mercado* 30 *c) Tipos de empresas que prestan estos servicios* 32

1. Oficinas de servicios estadísticos 2. Empresas especializadas en la planificación y *cuantificación del mercado, el asesoramiento o la realización de encuestas 3. Empresas muy especializadas en uno o varios temas concretos del estudio de mercados d) Selección de la empresa de estudios de mercado e) Advertencias de interés f) La contraprestación de los servicios: los costos*

2. EL ESTUDIO DE MERCADO COMO BASE DE LA PLANIFICACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA *a) Estudio de mercado b) Diferentes tipos de estudio c) Técnicas utilizadas en el estudio de mercado d) Observaciones derivadas del estudio de mercado e) Notas que ha de reunir el estudio de mercado f) Fases sucesivas del estudio gl Planificación del mercado h) Breve idea sobre un programa de planificación Períodos a observar y controles a implantar en la*

planificación j) Indicaciones acerca de la planificación comercial

32

33

34 36 38 39

40 40

40 41 42 43 43 44 45

46

46

C} CASOS PRÁCTICOS

EL CASO DE LA EMPRESA TAX

46

D) EJERCICIO DE EVALUACIÓN

50

SECCIÓN II.

LA POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN. EL PERSONAL COMERCIAL
53

A) ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL 53

1. IDEAS GENERALES 53 *a) La venta directa* 53 *b) La venta mediante intermediarios: el sistema de*

concesión 55 2. EL SISTEMA DE CONCESIÓN: CLASES E IMPORTANCIA PRÁCTICA 55 *a) Concesión para la distribución de productos con-*

cretos 55 *b) Concesión para la distribución de toda la gama de*

productos 55 *c) Desarrollo práctico del sistema de concesión* 56 3. EL SISTEMA DE CONCESIÓN: FACTORES POSI-

TIVOS Y NEGATIVOS *a) Factores positivos b) Factores negativos*

4. EL SISTEMA DE CONCESIÓN: CÓMO SE ESTABLECE
60 *a) Fuentes de información* 60 *El proceso de análisis* 61 *c) Sistema de control*
64 5. EL SISTEMA DE CONCESIÓN: FINANCIACIÓN 64 a) *El capital exigido* 64 *b) Clases de préstamos y de instituciones financieras* 65 6. EL SISTEMA DE CONCESIÓN: FORMAS DE APOYO 67 *a) Ayuda para la introducción en el mercado* 68 *b) El asesoramiento organizativo* 68 *cl Instrucción del concesionario*
69 7. EL PERSONAL COMERCIAL 70 *a) Condiciones personales* 70 *b) Características del producto* 71 *c) Descripción de las actividades* 71 8. EL PERSONAL COMERCIAL: SU FORMACIÓN 72 *a) Determinación de la finalidad de las ventas*
72 *b) Formación humana y profesional del vendedor* 73 *c) El arte de vender* 76 9. EL PERSONAL COMERCIAL: INCENTIVOS 78 *a) En las ventas directas*
79 *En el sistema de concesión* 81 10. EL PERSONAL COMERCIAL: RENDIMIENTO Y

EVALUACIÓN 82

B) ASPECTOS CONCRETOS 82

1. LOS CONTRATOS DE CONCESIÓN 82 *a) Actuación de la empresa matriz* 83 *b) Dificultades que se plantean*
86 *c) El acierto en la elección* 87 2. EL CONTACTO DIRECTO CON EL CLIENTE 87 *a) Normas básicas de la venta personal* 88 *b) Cualidades de un buen vendedor*
88 *c) Escala de evaluación* 89 3. COMO MEJORAR LOS RESULTADOS DE LOS VENDEDORES
90 *a) Formas de fomentar el entusiasmo* 90 *b) La satisfacción en el puesto de trabajo* 93 4. CONTACTOS COLECTIVOS CON EL PERSONAL DE VENTAS
96 *a) Planificación de las reuniones* 97 *b) Elección del tema* 97 *c) Duración*
98 *d) La amenidad en el desarrollo de las reuniones* 98 *e) La organización material* 98 *f) La proyección de las conclusiones hacia el futuro* 99

5. LA PUESTA EN MARCHA DEL PEQUEÑO NE• GOCIO *a) El análisis individual b) Las posibilidades de triunfar c) Las necesidades de financiación d) La asociación con otras personas e) Sobre el emplazamiento fi El traspaso de un negocio en funcionamiento gJ La política de fijación de precios h) El control de las operaciones comerciales i) El sistema de ventas j) La dirección del personal* le) *El sistema de información interno I) El cumplimiento de las normas m) Diversas cuestiones de interés* C) CASOS PRÁCTICOS

1. ¿Qué le pasa a Rogelio Sáenz? 2. La pareja feliz

D) EJERCICIOS DE EVALUACIÓN

100 101 101 102 102 102 103 103 104 104 105 105 105 106 106 106 109

110

SECCIÓN III. LA POLÍTICA DE PROMOCION

113

A) ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL

1. IDEAS GENERALES 2. POLÍTICA DE PROMOCIÓN: ETAPAS *a) Elección de los medios de promoción idóneos b) Estudio del mercado c) Elección del artículo d) Adopción de las técnicas de publicidad y promo-*

ción de ventas 3. POLÍTICA DE PROMOCIÓN: OTROS ASPECTOS *a) El costo de la promoción b) El momento de la promoción* 4. LA DECISIÓN DE COMPRA: NECESIDADES Y MOTIVACIONES DEL COMPRADOR *a) Las necesidades del comprador b) Las motivaciones de compra c) Estudio de las preferencias d) Incidencia del precio en la decisión de compra* 5. LA DECISIÓN DE COMPRA: ABSTENCIÓN DEL COMPRADOR *a) Potenciación del deseo del comprador b) El ofrecimiento de alternativas c) El comportamiento incorrecto d) La conservación del prestigio* 6. EL CLIENTE SIEMPRE TIENE RAZÓN *a) El empresario convertido en hipotético cliente b) El empresario actúa en equipo*

113 113 114 114 115 116

118 121 121 122

124 124 126 128 129

131 131 132 132 133 133 134 135

u

B) ASPECTOS CONCRETOS 135

1. LAS REACCIONES DEL CONSUMIDOR 135 *a) La actuación del consumidor* 136 *b) Las técnicas aplicables* 138 *c) El muestreo* 138 *d) ¿Por qué se compra?* 139 *e) La utilización de los pequeños detalles* 139 2. POLÍTICA PUBLICITARIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL 141 *a) La empresa* 141 *b) Los medios de publicidad* 143 *c) El presupuesto* 144 *d) El programa publicitario* 145 3. LA PROMOCIÓN EN EL LOCAL PROPIO 146 *a) La motivación para comprar* 147 *b) Combinación de los diversos factores* 147 *c) El asesoramiento externo* 150 *d) La buena levadura* 151 4. LA JUVENTUD COMO SECTOR DEL MERCADO 152 *a) El peso específico del sector más joven* 153 *b) Motivación del adolescente* 153 *c) Cómo atraer al comprador joven* 154 *el) Algunos consejos* 154 3) *Los jóvenes adultos* 155 *f) Preparación de la boda* 155 *g) El nuevo núcleo familiar* 157 *h) Importancia del «mercado joven»* 158 5. PROMOCIÓN COMERCIAL Y SECTOR SERVICIOS 158 *a) El infeliz propietario* 158 *b) Mentalidad de servicio* 160 *c) La promoción de los servicios* 161 *d) El arte de vender* 164 *e) La supervisión: un factor a considerar* 167

C) CASOS PRÁCTICOS

EL CASO DE «LA SIN RIVAL»

169 169

D) EJERCICIOS DE EVALUACIÓN

175

SECCIÓN I

LOS ESTUDIOS DE MERCADO

A) ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL

. IDEAS GENERALES

La actividad comercial como factor de desarrollo

Los pueblos, desde épocas muy pretéritas, han establecido contactos económicos y sociales e incluso posteriores vínculos de índole política en virtud de la necesidad expansiva del comercio. El afán de colocar productos determinó que desde la antigüedad los pueblos comerciantes por *excelencia buscaran nuevos mercados ed países lejanos y allí establecieran, con el tiempo, bases de operaciones de enorme importancia en la difusión de la cultura. En este sentido los fenicios y los griegos constituyen ejemplos clásicos.*

La historia nos ofrece numerosos ejemplos de cómo la actividad

comercial ha sido el medio que ha hecho posible los contactos económicos y sociales, e incluso los posteriores intercambios políticos y culturales, entre distintos pueblos de la Tierra.

La necesidad de vender sus productos ha forzado siempre a los comerciantes a buscar en lejanos países nuevos mercados donde hallarles salida, actuando así como adelantados de los vínculos políticos o culturales que más adelante llegan a establecerse. Recuérdese en este sentido el enorme influjo que para el intercambio cultural tuvo la actividad mercantil de los fen y griegos en las costas mediterráneas. Estos mercaderes fueron los pioneros del posterior asentamiento de núcleos de población, que irradiarían propia cultura sobre los habitantes del

Los mercaderes fueron los pioneros de los posteriores asentamientos de núcleos poblados

territorio «descubierto». Lo mismo se podría decir de los intercambios, a base de trueque, de los pueblos amerindios, que están en el origen de algunos de las culturas más importantes de la América precolombina.

Aún hoy, la actividad comercial sigue siendo un medio idóneo para reforzar, o incluso para crear, las relaciones entre naciones muy alejadas entre sí. En no pocas ocasiones, estos intercambios han facilitado entendimientos políticos que, de otro modo, habrían resultado muy difíciles de alcanzar.

b) La actividad comercial en la empresa moderna

La actividad comercial ha actuado siempre como el impulso básico, el «motor» de la empresa. Este «motor» ha sufrido a través del tiempo innumerables modificaciones motivadas por las transformaciones propias de la sociedad. Las relaciones entre ese «motor» *y la sociedad marcan la evolución de las concepciones comerciales y las sucesivas adaptaciones y perfeccionamientos experimentados* por *la empresa en su afán por ser fiel reflejo de las necesidades de su época.*

La actividad comercial que, según hemos visto, ha existido siempre y ha actuado como «motor» de la empresa, ha sufrido en el presente siglo una modificación básica.

—JJ -

ir

I

.: :

Con anterioridad, lo importante no era vender, sino producir. Jean-Baphiste Say, un conocido economista de finales del siglo XVIII y principios del decía que «toda oferta genera su propia demanda»; es lo mismo que, en términos más vulgares, se quiere significar cuando se afirma que «todo acaba por venderse, mejor o peor». Aplicando este principio, las empresas fabricaban determinados productos y, a partir de ahí, forzaban a sus vendedores para que los colocaran en el mercado. Era, pues, el vendedor quien, con su habilidad, tenía que servir de puente entre el producto y las necesidades del cliente, y esta tarea le planteaba no pocos problemas, ya que dichas necesidades no siempre coincidían con la oferta.

La actividad de la empresa desplazó su centro de gravedad de la producción a la venta

Sin embargo, el progreso técnico llevó a las empresas a fabricar más de lo que los clientes podían comprar. Entonces se invirtió la situación: en lugar de fabricar un determinado producto y luego tratar de venderlo, hubo que buscar el mercado y conocer lo que éste deseaba, para fabricar entonces el producto correspondiente. El centro de gravedad se desplazó, y mientras que antes toda la actividad empresarial descansaba en la producción, en adelante se basó en la venta.

Este desplazamiento de la importancia de la actividad comercial es lo que, empleando una expresión inglesa, se conoce como «enfoque de marketing». La palabra *marketing,* que se traduce a veces por «mercadotecnia», «mercadología» o «mercadeo», designa el conjunto de actividades desarrolladas para conocer el mercado y adecuar a él los productos y servicios de la empresa. Estas actividades tenían ya una cierta importancia en los Estados Unidos en la década de 1920, pero han alcanzado su mayor evolución posteriormente, a partir de los años 50, en la llamada sociedad de consumo.

c) El marketing como marco de actuación de la empresa

La exposición precedente basta para formarse una idea clara de la trascendencia que el nuevo enfoque del marketing tiene en toda empresa. No sólo ha afectado a la actividad comercial considerada en sí misma, sino también a la estructura completa de la empresa, que se ha adaptado para cumplir el reto que supone esta nueva estrategia. El alcance de estos cambios puede comprenderse fácilmente si se advierte, por ejemplo, que una acción de marketing supone las siguientes etapas:

— Determinación del mercado potencial, mediante la investigación de las necesidades de los clientes. — Definición de los gustos de los clientes. — Definición del producto que se les va a ofrecer. — Análisis de los costos. — Estudio de los medios de venta. — Presentación del producto (embalaje, tamaño, etc.). — Prueba del producto. — Fijación de los precios. — Lanzamiento del producto (con ayuda de la publicidad). — Seguimiento del producto en el mercado.

Más concretamente, una operación de marketing consiste en partir

Le unos *aaros* ¡el mercaao; y aplicar soore ellos unas *recrucas lo*

’políticas de actuación) determinadas. Veamos por separado unos y otras.

Marketing designa el conjunto de actividades desarrolladas para conocer el mercado y adecuar a él los productos y servicios de la empresa

Precios del petróleo fijados por la OPEP en dólares

por barril.

fi Período de alza paulatina.

Periodo de precios disparados.

23.5

14.54

13.33

10.14

1977

1973 11974

1975

1976

1978

1979

El gráfico muestra la escalada de los precios del petróleo a partir de la guerra árabe-israelí de 1973, cuando este producto se transformó en un condicionante de la economía. Los conflictos internacionales producidos en nuestro mundo complejo y dinámico, afectan a la empresa y obligan a ésta a una búsqueda constante de nuevos mercados.

1.

El mercado es el conjunto de consumidores ubicados en un lugar determinado y sobre los cuales confluyen unas circunstancias concretas

rito de la

-ación de

?Un&

de la

:ión

de las

de

1 . El mercado. El mercado es el conjunto de consumidores

en un lugar determinado y sobre los cuales confluyen unas

cias concretas. Estas circunstancias son muy variadas: desde las puramente geográficas hasta las sociales (hábitos sociales), económicas (presión de la competencia), jurídicas (leyes vigentes), etc. En todo caso, el conocimiento de las mismas constituye un elemento básico para la operación de marketing; se llega a él a través del denominado «estudio de mercado».

2. *Las técnicas de marketing.* Se incluyen bajo este concepto todos aquellos instrumentos o políticas que permiten actuar sobre el mercado. De su aplicación correcta o incorrecta depende el éxito de la operación de marketing que se esté adoptando. Se pueden clasificar así:

— *Política de productos:* comprende aspectos tales como la elección de los productos que van a venderse, sus características técnicas, su presentación (embalaje y envase), la marca bajo la cual van a comercializarse, el precio a que se venderán, etcétera.

— *Política de distribución:* prescindiendo de aspectos como el almacenamiento o el transporte, lo más importante aquí es elegir el canal de distribución, es decir, la forma de hacer llegar el producto a los clientes. En términos generales, cabe distinguir entre la distribución directa y la distribución mediante intermediario.

— *Política de promoción:* aparte de la venta directa, que de algún modo ayuda a la promoción del producto, los pilares en que descansa esta política

son la publicidad y la promoción de ventas.

d) **El marketing en la pequeña** y **mediana empresa**

A primera vista, se diría que los problemas que conciernen a la pequeña y mediana empresa tienen muy poco que ver con la noción de marketing que se ha expuesto. Esta opinión sólo es cierta en apariencia. De hecho, la vida de estas empresas se halla estrechamente vinculada al enfoque del marketing, por dos razones principales:

— En general, porque el marketing inspira la «filosofía» de toda empresa moderna, con independencia de la envergadura de ésta.

— En particular, porque las pequeñas y medianas empresas desempeñan un importante papel en relación con alguna de las técnicas de marketing antes expuestas: en el ámbito de la distribución, por ejemplo, muchos de los intermediarios son precisamente organizaciones de este tipo.

De aquí la importancia, incluso para la pequeña empresa, de los aspectos relacionados con el marketing. Los examinaremos por el orden indicado. Primero, se expondrán las peculiaridades de los estudios de mercado; después, los aspectos esenciales de la política de distribución y su influencia sobre la organización comercial; finalmente las técnicas de promoción.

1

arl J

ale

r

2. **EL ESTUDIO DE MERCADO: CONCEPTO** a). **En qué consiste** La expresión «estudio de mercado» designa el conjunto de operaciones que realiza la empresa desde que dispone de las mercancías para la venta, o aún antes ten algunos casos, al estudiar las necesidades del público), hasta que aquéllas se ponen al alcance de los consumidores. Consiste en un análisis profundo, sistemático y ordenado, de los hechos que afectan al mercado, que tienen una seria incidencia en todas las empresas, y particularmente en las dedicadas a la venta de determinados productos.

Veamos un ejemplo sencillo. El propietario de un establecimiento de venta de helados y hamburguesas está haciendo un estudio de mercado, aun antes de su instalación, cuando intenta evaluar cuántas personas transitan por el lugar según el día de la semana, e incluso según la hora, y cómo influye el estado del tiempo sobre las costumbres de suk clientela potencial. La proximidad de centros de enseñanza, oficinas o grandes locales comerciales le permitirán asimismo hacerse una idea de sus necesidades de compra para atender la venta que se producirá de manera estimada, día a día. Actuando de esta forma, está realizando su propio estudio de mercado.

1

L]

rl.

N

1

Resulta obvio que en nuestra época tecnológica, donde la precisión y el control de las variables más significativas de cualquier proceso son conceptos básicos de operación, las técnicas de marketing constituyen una actividad perfectamente tecnificada.

Los estudios de mercado cubren un amplio espectro, desde los más sofisticados y completos hasta el sencillo mecanismo de observación y examen que, por ejemplo, realiza el propietario de un establecimiento pequeño de venta de bocadillos y bebidas cuando considera el sitio de su emplazamiento y la cantidad de personas que transitan delante de su negocio.

El estudio de mercado implica un costo determinado por lo que resulta imprescindible tener muy claro cuáles son sus objetivos

b) **Objetivos**

El estudio de mercado supone ciertamente un costo para el empresario, complementario de la inversión realizada, aunque es cierto que **se verá compensado con el aumento en la cifra de** ventas que se trata **de conseguir. Por eso es muy importante tener bien** claros los objetivos que **se pretenden.**

Un buen estudio de mercado proporciona la necesaria información, **que servirá de base para actuar en los siguientes campos:**

1) Distinguir el tipo de clientes que pueden proporcionar mayor utilidad a la empresa, así como los aspectos más débiles del mercado.

2) Conocer los cambios que se van produciendo en cuanto a gustos y preferencias de los consumidores.

3) Aplicar métodos de comercialización que sirvan para aumentar el volumen de ventas.

4) Realizar previsiones y fijar objetivos de ventas **más realistas y viables.**

La expansión que se observa actualmente en el campo de los estudios de mercado se debe en gran parte a la presión ejercida **por la competencia. La rentabilidad de estos estudios, indudablemente, está fuera de duda, en sustitución del antiguo sistema en el cual los directores comerciales basaban sus estrategias de venta en sus impulsos, desafiando la realidad aplastante de los hechos que se ofrecían a sus ojos.**

c) Preparación

apetencia

la enorme

lión actual

estudios de

cuya

'Wad está

de toda

La realización de un estudio de mercado es una tarea compleja` **que requiere una cuidadosa preparación. ¿A quién puede acudir empresario? Básicamente, existen tres posibilidades:**

1) La propia empresa, o la asociación de empresarios del sector o incluso los proveedores, que pueden facilitar una información muy completa'

2) Empresas especializadas en la preparación de estudios de **mercado.**

3) Un departamento especializado dentro de la empresa, que sólo **y estrictamente se dedique a los estudios de** mercado.

La elección de'una u otra de estas posibilidades está en función de los recursos **disponibles, aunque también influye la** mayor o menor facilidad para adquirir **la información necesaria, así** como los problemas que implique la realización del estudio dentro de la empresa, teniendo en cuenta el coste **que ésta puede suponer en mayor** o **menor complejidad.**

3. **EL ESTUDIO DE MERCADO: TÉCNICAS**

Las técnicas básicas de un estudio de mercado conciernen al manejo de información estadística, al análisis de las ventas pasadas, a la realización de encuestas, a la observación directa, al análisis de la motivación del consumidor y a la experimentación.

La información estadística constituye una de las técnicas básicas del estudio de mercado

a) **Información estadística**

Una vez que el empresario ha determinado quién va a realizar el estudio, hay que poner en práctica determinadas técnicas. El punto de partida es el manejo de datos estadísticos que aporten información básica. Estos datos, por otra parte, no satisfacen todas las necesidades del estudio, ya que no todos los factores que condicionan a la empresa dependen de la información estadística; por el contrario, lo que hace la estadística es facilitar la planificación y cuantificación de otros factores que se han de tener en cuenta al hacer el estudio.

1. *Estadísticas existentes,* Esta información se puede obtener en los organismos económicos de ámbito local o nacional. Los datos suelen estar estratificados en función de la edad y del nivel de ingresos de la comunidad, así como de otras variables económicas, y son muy útiles para adquirir un conocimiento lo más amplio y profundo posible sobre el mercado en el que la empresa desarrolla su actividad.

2. *Una fuente especial de información estadística: el censo de población.* Los datos extraídos del censo pueden facilitar asimismo el análisis del mercado en cuanto a la edad de las personas, sus ingresos, número de miembros que forman la familia, si ésta habita en vivienda propia o arrendada, si tiene automóvil propio, número de hijos y cuántos están en edad escolar.

Mediante la combinación de algunos de estos datos y aplicando porcentajes ya fijados, pueden obtenerse conclusiones de gran

Conociendo el número de habitantes de una localidad y sus ingreper cápita, se calculan los ingresos totales; el problema reside en

tener información sobre el porcentaje de los ingresos que dedican a

adquisición de productos de un sector del comercio concreto para,

vez conseguido esto, tratar de averiguar la participación que la

empresa puede tener en esa demanda potencial.

3. *Un aspecto esencial de los censos de población: el crecimiento demográfico.* Si se hace una segmentación de los habitantes en función de la edad, por ejemplo, se observa que en la mayor parte de los países de nuestro ámbito el porcentaje de personas jóvenes sobre el total de la población ha aumentado en los últimos decenios. Esto se debe a que, a partir de finales de los años 40, el índice de natalidad creció notablemente.

Por otro lado, los nacidos entonces han llegado a la madurez y han

formado sus propias familias. El hecho de contraer matrimonio ya su-

La información estadística facilita la planificación y cuantificación de los factores a tener en cuenta en el estudio que se realice

pone un gran aumento de la demanda de los artículos necesarios para **constituir un hogar, e influye en la demanda de** productos necesarios **para los recién nacidos y escolares.**

Veamos, a título ilustrativo, una muestra del crecimiento demográfico de algunas áreas geográficas en el decenio de 1970 a 1980.

411

La familia considerada como unidad básica de la sociedad, esa sociedad a la que la empresa destina sus esfuerzos, constituye un objetivo de estudio privilegiado ya que de su ingreso económico, sus

érencias por

finados productos

disponibilidad

ca para

rer esas

ias, depende en

e el éxito de la

empresarial. El

áo demográfico

por los censos,

la distribución

de una

rión determinada

de enorme

de

CRECIMIENTO DEMOGRÁFICO ANUAL

ESTADOS UNIDOS

MÉXICO

ARGENTINA OTROS PAÍSES LATINOAMERICANOS

0,8 % 3,5% 1,3 % 3,2%

Por otra parte, no sólo hay que fijarse en el crecimiento del índice de natalidad, sino que es muy importante también la variación experimentada en el índice de mortalidad. Con los adelantos en la ciencia médica se ha logrado un gran aumento de las expectativas de vida. Actualmente la longevidad humana se ha elevado y, por tanto, existe un mayor volumen de consumidores de productos relacionados con la población perteneciente a la llamada «tercera edad».

Toda la información procedente del censo hay que trasladarla, por lo demás, al sector comercial en el que trabaja la empresa, ya que la incidencia de estos fenómenos no es uniforme en todos los sectores.

4. *Obtención de información a través del mercado.* La información necesaria no sólo se encuentra en los censos de población, sino también en el propio mercado, y son muchas las publicaciones especializadas que pueden ponerla a nuestro alcance.

Aunque estas publicaciones proceden en gran parte de países anglosajones, también en los países hispanoparlantes se editan revistas económicas de interés indudable. Además se puede contar con las páginas o suplementos de información económica que aparecen regularmente en muchos periódicos.

También muchos organismos oficiales y bancos publican folletos informativos y estudios más o menos completos que se ofrecen de forma casi siempre gratuita a cualquier persona interesada.

Toda esta información del mercado, convenientemente clarificada y archivada, constituye una buena base para la preparación de estudios de mercado y, por tanto, para la toma de decisiones acertadas.

b) Análisis de las ventas pasadas

Hay empresarios que no saben que sus archivos de ventas de ejercicios anteriores tienen un gran valor a efectos de la preparación de un estudio de mercado.

Gracias a la información obtenida en esta fuente se puede conocer cuál es la marca del producto que más se ha vendido, cuál fue el aumento de las ventas de esa marca en periodos anteriores, etcétera.

c) Encuestas

El problema con que se encuentra la persona que hace un estudio de mercado, una vez recopilados los datos estadísticos y conocidas las ventas efectuadas precedentemente, consiste en la rapidez con que deja de ser útil la información así obtenida. Este problema se puede resolver, en parte, efectuando una encuesta, aunque este método resulta costoso.

Uno de los sistemas más provechosos que se aplica normalmente cuando la empresa quiere conocer directamente la opinión de los consumidores de sus productos es la encuesta. Una encuesta bien realizada permitirá averiguar con suma precisión cúales son las expectativas del comprador, qué inconvenientes presenta el producto en cuestión y qué mejoras podrán efectuarse para perfeccionar su rendimiento.

Una encuesta que aporte información fiable y válida no es fácil de llevar a la práctica. La confección del cuestionario que se debe utilizar es una tarea muy delicada, pues no hay que olvidar que su requisito

idamental es la objetividad. Para lograr este fin se requiere un análi-

acertado de los objetivos; mediante un desglose de las preguntas

componen el cuestionario puede hacerse, por ejemplo, alguna

ieba informal sobre cada una de ellas.

1. Etapas del estudio a través de encuestas. Sea o no profesional el en-

trgado de hacer un estudio de mercado, ha de ser consciente de las

etapas a cubrir en la preparación de una encuesta objetiva y válida.

La primera etapa consiste en el denominado «análisis de la si-
ación». En ella se comprueba la posible existencia de estudios ante-
res y se hace una evaluación del historial comercial del empresario.
iultáneamente, se recopila información sobre el ramo en que actúa
empresa. Esta información puede obtenerse de la asociación empre-
erial correspondiente y de las encuestas nacionales o regionales reali-

Una encuesta fiable y válida se obtiene tras un proceso metódico y de notable complejidad, que requiere la intervención de expertos

Los problemas de tipo empresarial que surgen continuamente presentan una gama de alternativas de cuya feliz resolución depende el éxito de la gestión. Por ello, todos los inconvenientes u obstáculos deben ser analizados exhaustivamente como si en verdad fuesen muestras de examen de un laboratorio cuya investigación llevará sin duda a la extirpación del mal, a la erradicación de la «enfermedad».

zedas con anterioridad. Por otra parte, pueden recopilarse datos estadísticos sobre el mercado a partir del censo, de estudios anteriores, de la prensa local y de las Cámaras de Comercio. Con toda esta información se prepara el citado análisis de la situación.

Al mismo tiempo que se reúne la información sobre los hechos **producidos con anterioridad, se procura hacer una formulación concreta del problema. Ésta es la segunda etapa. Es** muy posible, a este **respecto, que el empresario haya ofrecido una idea general** de **la situación, pero siempre será conveniente examinar más de cerca los hechos, para establecer un punto de partida fiable.**

En este sentido, puede ser interesante entrevistar a personas de la misma empresa o relacionadas con ella, para elaborar unas hipótesis de trabajo cada vez más claras. En el curso de todas estas entrevistas se puede **descubrir, por ejemplo, que el nivel de servicios no guarda relación con el precio.**

Basándose, pues, en el análisis de la situación y en los resultados de las entrevistas informales, podrá llegarse a una definición nítida y rigurosa del problema.

Deben evitarse los cuestionarios que sugieran las respuestas ya que en ese caso los resultados no serán objetivos

La siguiente etapa es la de planificación de la encuesta. Lo decisivo aquí es la preparación del cuestionario de modo que las preguntas sean oportunas y las respuestas que se obtengan sean lo más exactas posibles.

Se debe huir de los cuestionarios que inclinen al encuestado a responder de una forma estereotipada. Es muy recomendable hacer una encuesta piloto con un pequeño grupo de personas, lo cual supone un mayor costo, pero también permite una mejor calidad de la información que posteriormente se obtendrá.

Así se pasa a la realización de la encuesta (cuarta etapa), mediante la formulación de las preguntas y la anotación de las respuestas obtenidas. A

veces, el costo que representa esta etapa sobre el costo total del estudio de mercado es poco elevado, pero en otras ocasiones supone

una cifra muy importante, porque la realización de una entrevista puede llevar mucho tiempo.

LOS GASTOS FAMILIARES MUESTRAN TENDENCIAS REGULARES
DE ACUERDO CON LA RENTA:
Educación y varios
4.000 Diversiones y tabaco
3.500 Atenciones personales y médicas
Automóvil y transporte
3.000 **-** Combustible, luz y refrigeración
2.500 Mobiliario y útiles domésticos
Conservaciónvdde la casa
2.000
E Vestido
1. 500o Alimentación
1.000
500
2.000 4.000 6.000 8.000 10.000
Renta len dólares)

La quinta etapa es la de tabulación, esto es, la recogida de las respuestas obtenidas en forma de tabla, y la preparación del informe final.

Por último, se celebra una reunión con el empresario, con el fin de aplicar los datos obtenidos a la resolución del problema (sexta etapa).

Todas estas etapas se han de cubrir, aun en la encuesta más sencilla, si lo que se pretende es obtener una información y unas conclusiones amplias y fiables.

2. *¿A quién se hace la encuesta?* Los especialistas que preparan encuestas suelen usar el término «universo» para denominar al conjunto de personas respecto del cual se pretende conseguir información. Este «universo» hay que referirlo a un sector de mercado, una localización geográfica, un nivel de edad, etc. Posteriormente, se divide el universo en diversas unidades; y precisamente de estas unidades se seleccionan

las muestras. Para que resulten válidas, es preciso que sean represen-

ras, y esto depende, a su vez, de la congruencia del método de se-

ión.

Las consultas a la población tanto en temas concretos para averiguar la tendencia ante un determinado producto, como en cuestiones más generales, como la que inspira el gráfico de la izquierda —gastos de

consumo según los niveles de renta, en familias urbanas de una sociedad superdesarrollada—, constituyen elementos utilizados constantemente para *comprender en términos generales las particularidades de un determinado grupo humano.*

El número de individuos a encuestar —pues forman parte de la

'muestra— se denomina *tamaño* **de la muestra. Para reducir costos, se procura tomar una muestra del menor tamaño posible, siempre y cuando se mantenga un cierto nivel de representatividad. Hay que determinar, pues, qué es la** *representatividad* **y cuándo es aceptable ese nivel. Esta determinación se hace atendiendo a las características y al tamaño del universo. En efecto, no es lo mismo hacer un muestreo de un universo pequeño y homogéneo que de otro formado por unidades relativamente heterogéneas.**

De 'cualquier modo, un error en la selección del universo o de la muestra **puede** producir un estudio erróneo de mercado y esto puede ser más grave que la falta del mismo.

La efectividad de la encuesta depende fundamentalmente de que la consulta sea realizada a un conjunto humano representativo, «significativo»

La encuesta a domicilio exige que el encuestador conozca perfectamente el cuestionario a utilizar

por una

La realización de encuestas puede valerse de múltiples medios para consultar la opinión del sector significativo elegido. Entre estos medios, las encuestas

correo constituyen

canal de

:ión empresa-

no por

perdido su

utilización

por parte

empresa

un

3. *Encuestas en el propio establecimiento.* La encuesta directa más sencilla puede ser la que se realiza en el mismo establecimiento de ventas de la empresa y comienza cuando el encuestador se dirige al cliente, solicitándole amablemente unos minutos para formularle unas pocas preguntas de contenido sencillo.

Este tipo de encuesta presenta las ventajas de que con ellas se obtienen respuestas de personas que ya son clientes y que, además, son generalmente concisas.

Una variante consiste en entregar al cliente un formulario en la entrada del local, y pedirle que lo devuelva, ya cumplimentado, al salir.

4. *Encuestas a domicilio.* Su coste es superior a los otros tipos de encuestas debido a los gastos de transporte y al mayor tiempo empleado en su realización. Por otra parte, presentan la ventaja de que el cuestionario puede incluir una sección de «observaciones» en la cual el encuestador anotará los datos que personalmente obtenga con ocasión de la visita al domicilio del encuestado. Otra ventaja consiste en la mayor fiabilidad de

los resultados obtenidos, pues el encuestado demuestra tener un cierto interés al recibir al entrevistador.

La encuesta a domicilio implica la necesidad de que el realizador conozca perfectamente el cuestionario que debe utilizar. Por tanto, la selección debe hacerse con extremo cuidado, prefiriéndose a las personas más aptas y fiables.

Por otro lado, las limitaciones pueden proceder del encuestado, pues hay que conseguir que el formulario evite en lo posible las respuestas inconcretas. En el caso de que sea factible una respuesta vaga o difusa, el encuestado no expondrá normalmente su criterio personal, sino que preferirá unas respuestas que den a entender al entrevistador que es una persona juiciosa y equilibrada.

Es conveniente comenzar el cuestionario con preguntas que admitan respuestas *sí* o no, fáciles de dar y de tabular, para pasar a otras más complejas a medida que la entrevista avanza.

1

I

Al confeccionar el cuestionario, hay que esforzarse por evitar las respuestas equívocas. Para conseguir este objetivo, se suele usar un sistema consistente en formular varias preguntas cuyas respuestas aporten todas ellas información referente al mismo punto.

5. *Encuestas por correo.* La encuesta por correo es un método eficaz y de coste reducido para conocer los gustos y preferencias de los individuos. Las pequeñas empresas suelen utilizarlas con más frecuencia que otros métodos de encuestar. Consiste en enviar por correo, dentro de un sobre, un cuestionario acompañado de una carta explicativa.

Junto al coste reducido y a la facilidad de tabulación de las preguntas, este método’presenta la ventaja de que, por regla general, es alto el porcentaje de respuestas obtenidas. Por otra parte, permite llegar a muchos individuos, y sobre todo a algunos que de otra forma serían inaccesibles.

La encuesta telefónica permite entrevistar a un gran número de personas con pocos entrevistadores

Entre las desventajas hay que contar con que los encuestados pueden asumir el papel de jueces, olvidándose de que se espera de ellos que respondan como consumidores.

También es de hacer notar que, a diferencia de la encuesta directa, se evita cualquier actitud sentenciosa en el encuestador, susceptible de invalidar los resultados obtenidos. El porcentaje de respuestas que se reciben depende, en gran medida, del contenido del cuestionario y del texto de la carta que se acompaña.

La utilidad de la encuesta por correo hay que buscarla también en que puede servir como método de investigación informal, con la finalidad de determinar, a partir de los resultados obtenidos, cuál ha de ser

11 tipo de investigación que habrá que emplear en ese caso concreto; al

sismo tiempo, se puede fijar el contenido de las preguntas que poste-

riormente se incluirán en las encuestas directas.

6. *Encuestas por teléfono.* La encuesta telefónica debe comenzar con una breve explicación de que el objeto de la llamada es solicitar del receptor su participación en una encuesta; a continuación se formulan las preguntas ya preparadas con anterioridad y se toma nota de las respuestas obtenidas. Este tipo de encuesta permite que el encuestado aclare sucintamente las respuestas.

Entre las ventajas de este método hay que apuntar la de su coste relativo, no muy elevado, la rapidez con que se obtienen las respuestas y la posibilidad de entrevistar a gran número de personas con pocos encuestadores.

Entre las desventajas hay que citar que está tan generalizado el uso de este método que muchas personas ya sienten algunos recelos, además de que el cuestionario ha de ser muy reducido y esto va en detrimento de la calidad.

Las encuestas por correo pueden ser muy útiles tomó un primer paso para* una *posterior encuesta directa

EL CUESTIONARIO TELEFÓNICO DEBE SER: — Breve — Directo — Sencillo

La observación directa constituye una particularísima técnica de estudio de mercados por la cual se analizan las reacciones espontáneas de los consumidores cuando se encuentran en presencia de los productos objetos de estudio. En este caso, el consumidor ignora la existencia de la investigación por *lo que su objetividad está asegurada con el consiguiente valor añadido de precisión* y *confianza respecto al resultado obtenido.*

7. Otros métodos de encuesta. La encuesta realizada en los centros de demostración, se utiliza, por regla general, para investigar sobre productos nuevos en fase de lanzamiento, los cuales se exponen y pueden ser examinados por los consumidores previamente invitados.

El centro de demostración puede instalarse en un establecimiento comercial o en una exposición; los encuestados, pues, no precisan ser invitados, sino que puede ser entrevistada cualquier persona que acuda al lugar.

Otro método especializado se basa en la colaboración de un grupo o «panel» de comprobación. Se comienza por preparar una muestra con un alto nivel de representatividad del «universo» en cuestión. En ella se incluye a personas seleccionadas en función de ciertos parámetros, como el nivel de ingresos. Una vez formado el «panel», se hacen a sus componentes las preguntas especialmente preparadas para la encuesta, anotándose las respuestas, que después serán tabuladas. Este método permite volver a preguntar cada cierto tiempo a los componentes del «panel», lo que permite conocer la evolución de las opiniones de los encuestados en distintas épocas.

d) Observación directa

Otra técnica de estudio de mercado, distinta de la encuesta, es la de observación directa, que consiste en analizar las reacciones espontáneas de los consumidores cuando se encuentran frente a los productos objeto de estudio. La objetividad en este caso está asegurada, ya que el consumidor cuyo comportamiento se observa no conoce la existencia de la investigación.

tee

O

r

Esta prueba, que se realiza en los puntos de venta, permite conocer cuáles son los productos, anuncios y rótulos que más llaman la atención de los asistentes al establecimiento, pero no indica nada sobre las razones que inducen al consumidor a dirigir su preferencia hacia determinado producto.

En la práctica, la observación puede hacerse simplemente con medios técnicos, como un circuito cerrado de televisión, o bien mediante personal, bien se trate de los empleados o del propio gerente del establecimiento, que diariamente dedique una parte de su tiempo a observar el comportamiento de los compradores. Además, esta observación permite mejorar la disposición de las distintas secciones del establecimiento.

Las pruebas de observación directa permiten que se compruebe cuáles son los anuncios y rótulos que más llaman la atención de los asistentes al establecimiento pero no explicitan las razones que inducen al consumidor a preferir un determinado producto.

S

La moderna tecnología ha simplificado el sistema de observación directa mediante la utilización de circuitos cerrados de televisión. Las conclusiones

extraídas de esta observación permiten

mejorar la disposición

las diferentes seccionen

del establecimiento.

e) Análisis de la motivación del consumidor

La motivación del consumidor para preferir un artículo o servicio

está basada en complejos factores de índole psicológica y sociológica. El

avance en este campo de la ciencia ha sido muy importante en las úl-

La variedad de factores que intervienen en la motivación lleva a distintos investigadores a conclusiones diferentes

timas décadas, y hoy existen muchas teorías acerca de la conducta humana aplicadas **a** la actividad comercial.

Son muchísimos los casos en que el análisis de la motivación ha proporcionado grandes beneficios a los productos de gran consumo, a pesar de que esta técnica supone unos costes muy elevados. Sin embargo, el análisis de la motivación es tan complejo que, por muy buenos resultados que se obtengan, es prácticamente imposible conocer todas las razones que llevan a los consumidores a decidirse por una marca concreta. Se da el caso de que varios especialistas que trabajan en el mismo problema llegan a conclusiones muy diferentes, lo cual, desde luego, no indica que ninguno de ellos esté equivocado, ya que los factores de la motivación son casi ilimitados.

El análisis de las motivaciones de los individuos ha contribuido a una comprensión operativa del porqué de sus preferencias y, en consecuencia, al perfeccionamiento de las técnicas desarrolladas para captar su interés. Del mismo modo en que la

psicología utiliza tests de

liagnóstico como el de

fotografía y en el cual

los examinados

descubren en las

manchas cosas diferentes, los expertos descubren en los

consumidores su disposición hacia ciertas formas, colores y diseños.

Las formas fundamentales de análisis de la motivación son las siguientes:

1. *Encuestas profundas.* El encuestador estudia psicológicamente al encuestado para determinar las razones que se esconden detrás de las respuestas. Esta exploración debe hacerse de forma discreta para evitar cualquier suspicacia del sujeto.

2. *Prueba de completación.* En ella se pide a la persona cuya motivación se está analizando que cite cuáles son, a su juicio, las palabras más adecuadas para completar una frase inconclusa que se le propone.

3. *Asociación verbal.* Está basado en ciertas pruebas psicológicas en las cuales, después de captar la atención de una persona, se le indican una o varias palabras-estímulo, y se le pide que diga lo primero que se le ocurra. Cuando se usa esta técnica en el análisis de la motivación del consumidor, las palabras-estímulo guardan estrecha relación con los productos objeto del estudio o con los efectos del producto.

,

1

I|

’tie

��

4. ***Pruebas proyectivas.*** Tienen su fundamento en la capacidad imaginativa de las personas. Se presenta al sujeto un dibujo y se le solicita que exprese lo que le sugiere.

Los resultados que se obtienen son muy esclarecedores, ya que las respuestas tienen una gran dosis de espontaneidad, aunque con la limitación de la capacidad imaginativa del sujeto.

f) **Experimentación**

Esta técnica de estudio del mercado consiste en la realización de un experimento y el análisis de sus resultados.

Se comienza por seleccionar un mercado que sea representativo. Entonces se introduce el producto en él, acompañado de una pequeña campaña publicitaria en el ámbito seleccionado.

Con los resultados que se obtengan, se sacan conclusiones que per-

litirán decidir si se puede llevar a cabo el lanzamiento a nivel na-

mal.

Este método se aplica en numerosas ocasiones para discernir sobre

mayor o menor oportunidad de las campañas de promoción de vens. Se preparan varios reclamos y se hacen diversas pruebas para ver

cuál de ellas es la más eficaz. Por regla general, el método experimental supone un coste elevado y requiere mucho tiempo, aunque es el que proporciona resultados más fiables.

4. EL ESTUDIO DE MERCADO: UTILIZACIÓN DE LOS RESULTADOS

Utilizando los métodos de investigación expuestos, esto es, los datos estadísticos disponibles, los archivos de ventas, las posibles encuestas, la observación directa, las pruebas psicológicas y la experimentación, se han ido obteniendo datos relacionados con el problema planteado.

Ahora ha llegado el momento de analizar qué se puede hacer con ellos.

a) **Preparación de informes**

En primer lugar, hay que tabular y depurar con exactitud todos los

datos obtenidos, partiendo de la base de que el método que se ha se-

sido quizás sea equivocado y que los datos obtenidos pueden llevar a >nclusiones erróneas. Pero, si se considera que los datos son exactos, ty que recogerlos en un informe, en el que se incluirá una sinopsis de métodos utilizados y en el que no puede olvidarse ninguna observa- km, aunque parezca secundaria, ya que podría restar valor a la in- ,retación que se haga de los hechos.

Las pruebas proyectivas se valen de la capacidad imaginativa de las personas

El método de experimentación, a pesar de su coste y del tiempo que insume, proporciona resultados más fiables

Cuando se han obtenido los datos recabados mediante los sistemas aplicados a la muestra significativa *de consumidores, el informe que realice el experto consignará una sinopsis de los métodos utilizados y todas las observaciones que estime oportunas. Para ello su misión inicial consiste en la* depuración *del material recogido* para *excluir de él todas las interferencias nocivas a un correcto criterio valorativo.*

b) Gráficas y diagramas

Niveles de ingresos en una ciudad-tipo

Ingresos anuales

Hasta $8.000 de $ 8.000 a $12.000 de $12.000 a $16.000 de $16.000 a $20.000 de $20.000 a $24.000 más de $24.000

N.° de familias

8.000 10.000 20.000 10.000 1.200 800

50.000

16 20 40 20 2,4 1,6 100

Lo mejor para aclarar los hechos expuestos en el informe es utilizar gráficos y diagramas, que pueden dar nueva perspectiva a los datos. En la tabla precedente hay una columna de cifras que da idea de la distribución por ingresos de las familias de una ciudad típica. La columna de la derecha es mucho más explicativa, ya que convierte las cifras en tantos por ciento.

c) Análisis de los datos

El informe se pondrá a disposición de la empresa, que analizará los datos preparados. El análisis suele comenzar por una reunión del equipo directivo, que previamente ha reflexionado sobre el informe en general. Con posterioridad, se entrega a cada directivo una copia del informe y se le pide que haga su estudio de forma individual e intensi-

va, celebrándose finalmente una nueva reunión en la que cada asisten• ***Un correcto*** té explicará sus opiniones.
estudio de

mercado permite

Algunos de los aspectos que el análisis debe abordar son los si- *realizar*

guientes:

empresarial

previsiones positivas en la

— ¿Permiten aclarar los datos obtenidos, los problemas cuya solu- ***gestión***

em hres4

clon se ouscaoa mediante el estudio de mercado? — ¿Se han tenido en cuenta todos los factores? — ¿Son los datos bastante concretos para justificar su utilización? — ¿Los datos observados sugieren un punto de vista diferente o una forma de actuar distinta?

d) Previsiones

El estudio de mercado no es un método para predecidir el futuro, pero, bien utilizado, permite hacer previsiones de los hechos más probables, en razón de las tendencias y de la conducta actual observada en

consumidores. Estas previsiones serán más o menos exactas en fun-

de la validez de los datos obtenidos y de la mayor o menor ampli-

lue tengan las conclusiones extraídas.

ASPECTOS CONCRETOS

1) EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN ESTUDIOS DE MERCADO

El estudio de mercado resulta una ayuda muy importante para las pequeñas y medianas empresas. Dada la situación actual, es seguro que de su aplicación dependerá en gran medida el desarrollo y el

r

La tecnificación ha llegado también, afortunadamente, al campo del análisis de datos por lo que la tarea simplifica y objetiva. La computación permite el examen de una gran cantidad de datos, su clasificación por *categorías, la elección de los más representativos según sea el área escogida y el conocimiento fiable de las conclusiones emergentes.*

El desarrollo y progreso de la pequeña y ***mediana empresa dependerá en gran medida del estudio de mercados***

La especialización de las empresas que realizan estudio de mercados incide en el valor de sus servicios

progreso del negocio. En la práctica, su realización requiere unos ciertos conocimientos técnicos acerca de su propia naturaleza, por lo que el empresario afronta serios problemas a la hora de seleccionar los servicios de estudio *de* mercado que ofertan los profesionales independientes.

Vamos a estudiar, pues, ahora la posibilidad de aplicar un método sistemático para seleccionar estos servicios.

Cuando una empresa experimenta algún problema con las ventas, es frecuente que acuda a un servicio ajeno a ella (una organización o un profesional) independientes, para que hagan un estudio de mercado. ¿Cuál es el mejor método para elegir este tipo de servicios? ¿Qué factores influyen en la selección y cuáles son los de mayor incidencia? ¿Cómo se puede llegar a la conclusión de que se eligió un servicio de alta calidad? ¿Qué costes suponen estos servicios?

a) **Resultados de los servicios de estudio de mercado**

Es preciso que el estudio de mercado consiga alguno o algunos de los resultados siguientes:

— Desarrollar, aglutinar, organizar y dar luz a los datos estadísticos básicos en relación con el mercado de bienes y servicios y con la tendencia que se observa en él.

— Valorar y enjuiciar los programas, la organización y los métodos de ventas, y recomendar planes constructivos que den como resultado una mejoría y una supervisión de los mismos.

— Planificar, desarrollar y recomendar formas de actuación que resulten prácticas y sirvan pasa robustecer la posición comercial y el desarrollo de las ventas de bienes y servicios habituales y de aquellos otros que se lancen al mercado representando innovación.

La empresa moderna cuenta con una serie de ventajas de índole tecnológica que puede kcoplear a la hora de

;idir la inclusión de un

ludo nuevo en el

lo. Entre ellas, la

5encia de agencias

?eializadas en estudios

¡creados ocupa un

destacado por su

ida y funcionalidad.

Sería un error afirmar que todas las empresas de estudios de mercado dan resultados apropiados, ya que hay gran número de ellas con un alto grado de especialización, lo cual incide en sus servicios.

Para seleccionar, dentro de este tipo de empresas, la más conveniente, se han de conocer sus antecedentes y experiencia, y que su costo sea razonable.

b) Necesidad de los servicios de estudio de mercado

Es fundamental que estos servicios aporten beneficios a la empresa, para lo cual deben reunir los siguientes requisitos:

1. *Definir de forma clara el problema.* En caso de dificultades, es frecuente que no todos los miembros del equipo directivo de la empresa opinen igual acerca de su naturaleza, Una empresa profesional de estu-

La contratación de empresas independientes asegura una mayor objetividad de los resultados

dios de mercado dejará ieducido ese problema a sus factores básicos, colocándolos en un primer plano. A continuación, definirá el problema fundamental, determinando los mejores métodos para solucionarlo.

2. *Hacer un análisis imparcial y objetivo.* Al contratar los servicios de empresas independientes de estudios de mercado, los resultados serán más objetivos, ya que aquéllas se hacen responsables de que tanto los datos reunidos como los resultados derivados van a ser interpretados y expuestos con objetividad.

3. *Tener la capacidad técnica necesaria.* La mayoría de las empresas que prestan estos servicios cuentan con personal capacitado para resolver cualquier problema técnico que se presente. En el caso de que no cuenten de forma continua con él, habrá que comprobar que lo contratan cuando lo necesitan.

4. *Conseguir la mayor economía posible.* Es frecuente que la empresa no necesite servicios de estudio de mercado de forma continua, es decir, que entre la realización de un estudio y el siguiente transcurra un cierto período de tiempo. En este caso, es preferible contratar servicios prestados por profesionales independientes, aunque sus tarifas sean más elevadas, que soportar unos costos periódicos fijos.

c) **Tipos de empresas que prestan** estos servicios

Son tan numerosas, que intentar aquí una exposición exhaustiva resultaría ocioso. En general, se pueden hacer los tres grandes grupos siguientes:

— Entidades que tratan de conseguir, por encima de todo, una gran cantidad de estadísticas.

Empresas que se dedican especialmente a tareas que permiten valorar el mercado, a asesorar o a realizar encuestas.

Empresas especializadas en una etapa o técnica muy concreta del estudio de mercado.

Deberá comprobarse que la empresa de estudio de mercados contratada cuente con el personal

técnico necesario

Veamos los tres grupos por separado.

1. *Oficinas de servicios estadísticos.* **Es difícil que una** pequeña empresa, **o incluso una gran empresa, pueda contratar el uso** exclusivo de los estudios **de mercado realizados por una oficina** dedicada específicamente **a servicios estadísticos. Por el contrario,** lo normal es que el material **con que cuentan estas oficinas sea** útil a todas las empresas que trabajen **en el mismo sector económico.**

— *Organismos y publicaciones oficiales.* Los datos estadísticos generales suelen ser recogidos por los organismos oficiales de nivel regional o estatal, en publicaciones de fácil acceso.

Asimismo los organismos oficiales de nivel local publican datos

Existen normalmente fuentes fiables que publican los resultados de algunos estudios de mercado útiles para la comunidad de empresarios. Las entidades bancarias y los periódicos, en sus respectivos ámbitos geográficos, realizan este tipo de estudio.

estadísticos sobre los mercados y los procesos de industrialización que se producen en sus respectivas áreas.

Fuentes locales. En las localidades donde existe una Cámara de Comercio se puede disponer de buena información comercial sobre su demarcación. Las entidades bancarias y los periódicos realizan asimismo estudios de mercado de su respectivo ámbito geográfico, y por lo general suelen ponerlos a disposición de los clientes que lo soliciten.

Puede obtenerse asimismo información estadística de Institutos y Universidades, que la proporcionan a través de sus departamentos de estudios.

— *Asociaciones de. empresarios.* Estas entidades preparan programas de investigación a partir de los datos estadísticos y los estudios de mercado relacionados con su actividad industrial y sus mercados. Pero no todas han trabajado en estos aspectos con igual intensidad y, además, suelen limitar el acceso a una gran parte de los datos a las empresas miembros.

Por otro lado, dentro de la asociación se puede suscitar la idea de realizar estudios de mercado a partir del esfuerzo económico compartido por los miembros conjuntamente. Este sistema resulta de gran utilidad, ya que para uno solo de los miembros de la realización de ese estudio podría ser tan costosa que quedaría fuera de sus

posibilidades.

— *Medios publicitarios.* Casi todos los medios publicitarios elaboran algún programa de estudio de mercado que sirva de ayuda a sus clientes. Las revistas económicas y especializadas en temas de consumo, la prensa diaria, las emisoras de radio y televisión, suelen ser medios publicitarios a los que acuden casi todos los empresarios.

2. *Empresas especializadas en la planificación y cuantificación del mercado, el asesoramiento o la realización de encuestas.* Estas entidades suelen conseguir información interesante para la industria en general o concretada en algún sector determinado, pero es difícil que estudien el problema específico de uñna empresa en concreto.

Los Institutos y Universidades proporcionan excelente información estadística a través de sus departamentos de investigación

33

Los consultores de gestión, los asesores de mercado, las empresas de estudios de mercado y ***las agencias publicitarias proporcionan una eficaz asistencia al empresario***

Si el empresario tiene un problema de comercialización que no **puede solucionar utilizando la información** existente, puede contratar **los servicios de una empresa de este** tipo, que le aconsejará de forma **general.**

Dentro de las empresas que prestan servicios de esta naturaleza se **distinguen cuatro tipos:**

— *Consultores de gestión:* **disponen de personal profesional** que puede **dar solución a cualquier problema** administrativo. Atendiendo a la **formación y experiencia de su personal, son** más o menos efectivas.

— *Asesores de mercado:* **suelen ser** consultores de gestión especializados **en los problemas relacionados con** el mercado.

Entre estos especialistas se pueden encontrar unos cuya capacidad y formación les permite intervenir en la resolución de muchos problemas de ventas, mientras que otros tienen un nivel de especialización más limitado. Los asesores de mercado realizan encuestas que ellos mismos se encargan de preparar, realizar, tabular, etc.; en otro caso, saben adónde acudir para conseguir la información que necesiten.

En el campo de los estudios de mercado, como en otros campos de la economía, existe un alto grado de especialización

Empresas de estudios de mercado. Su actividad fundamental es planificar y realizar encuestas, pero tienen tantos puntos de contacto con los asesores de mercado que resulta difícil diferenciarlas de éstos.

Por regla general, las empresas de estudios de mercado suele

incorporar a sus servicios alguna modalidad de asesoramiento, aun

que, por supuesto, a un nivel mucho más superficial que los consu

tores de gestión y los asesores de mercado.

Agencias publicitarias. Las agencias ponen en contacto al medil

publicitario con el cliente, prestándole a este último servicios de di

seño y preparación de mensajes, así como de estudio de mercad

aunque el alcance de estos últimos esté en función de su importa cia. En épocas recientes han ofrecido la prestación de servid

de asesoría en relación con los múltiples problemas que plantea

mercado.

3. *Empresas muy especializadas en uno o varios temas concretos del el*

tudio de mercado. En el campo de los estudios de mercado, al igual qui

en otros ámbitos de la economía, hay empresas que limitan el ámbitij

de los servicios que prestan en base a un alto grado de especialización:

Entre los servicios especializados que una empresa puede recibi

en materia de estudios de mercado se cuentan los siguentes:

— *Entrevistas.* Hay empresas especializadas en la realización y supervl

sión de las entrevistas personales, telefónicas o por correo. Puede!

ser independientes, pero es posible que sean uno de los deparq

mentos de una gran empresa.

Tabulación estadística. Hay empresas que se dedican a la tabulación de la información obtenida mediante las respuestas a los cuestionarios.

La tabulación puede ampliarse a los datos estadísticos procedentes del archivo de la empresa, como son los informes de ventas, las facturas de ventas, los análisis de territorios, etc. Esta actividad de tabulación se pueden efectuar manualmente o con sistemas mecanizados.

Paneles de consumidores. Los paneles de consumidores pueden dar soluciones rápidas y económicas a muchos problemas graves de ventas. Algunas entidades prestan éste como único servicio, mientras que otras ofrecen además otros distintos.

Comprobación de productos. Hay empresas dedicadas a evaluar la posible reacción de los consumidores ante la aparición de un producto. El sector que mejor admite esta prueba, es el de la industria y sobre todo, los artículos de consumo doméstico.

Entre todos los sistemas de comprobación de un producto destaca por su inmediata respuesta y, fundamentalmente, por *la calidad de esa respuesta, el examen directo de cara al consumidor, Por esta razón no es difícil comprender que el sector que mejor admite esta prueba es el industrial y más específicamente el que comprende los artículos de consumo doméstico.*

t

Con anterioridad al lanzamiento de un nuevo producto, o de un producto ya existente pero que ha experimentado innovaciones, este tipo de pruebas pueden ser muy útiles. Las más utilizadas adop. tan la forma de entrega de muestras a los consumidores.

Es importante que el empresario, cuando acude a un servicio de este tipo, compruebe que cuenta con experiencia suficiente en la línea comercial en la que trabaja o en alguna línea comercial muy similar.

Estudios del envasado y diseño industrial. Actualmente, el estudio de las características del diseño industrial de un producto es de gran ,valor, debido a la gran competencia existente entre las diferentes

La comprobación de productos resulta muy útil cuando se trata de un producto conocido al que se le ban !Jecho modificaciones

***Los** métodos publicitarios han ganado cada vez más territorio en los últimos años perfeccionando científicamente su captación del consumidor en base a estudios rigurosos y verificados. El envase, el diseño y los colores del anuncio, que en épocas pasadas no merecían la atención de las empresas, cobran en la actualidad una importancia decisiva y obligan a un estudio cada vez más profundo y a propuestas de creciente sofisticación y originalidad.*

-9

marcas comerciales por ganar la atención del cliente sobre sus respectivos productos.

El envase, el diseño y los colores del mismo, que en tiempos pasados no merecían la atención de los fabricantes y responsables de la venta, han cobrado en la actualidad una importancia vital y han obligado a que se estudien estos aspectos.

Servicios psicológicos. Otro factor que está cobrando una importancia cada día mayor, tanto en la demanda de servicios por parte de los empresarios como en la oferta de los mismos por parte de los especialistas en los estudios de mercado, es el representado por la motivación y la conducta humana. Gran parte de las empresas que se dedican a los estudios de mercado ya cuentan con uno o varios profesionales para aplicar los métodos psicológicos, y algunas se dedican casi exclusivamente a este campo.

Algunos servicios que prestan las entidades especializadas en uno o varios aspectos concretos del estudio de mercado son los siguientes:

motivación y

conducta imana son

factores

imprescindibles

cuya evaluación

resulta vital para

1. Realización ue entrevistas 2. Tabulación estadística 3. Pruebas por paneles de consumidores 4. Comprobación de productos 5. Estudios del envasado y diseño industrial 6. Servicios psicológicos.

d) Selección de la empresa de estudios de mercado

Se trata ahora de analizarlas etapas que hay que cubrir para seleccionar la empresa que le va a prestar estos servicios con los mejores resultados y dentro de unas posibilidades económicas.

a ***etapa.*** Si ***el*** empresario ha tenido va contacto con una **emnresn**

1 estudios de mercado y los resultados le deiaron satisfecho **estará**

predispuesto a poner el problema actual en sus manos. Por supuesto,

Aa rnmnrober si esa emnress

nransirnAn rad:nitro. ni

problema concreto. En caso de que así sea, el empresario ya cuenta con la existencia de una relación de su confianza.

2!" etapa. Si el empresario no ha tenido ocasión de entrar en contacto con una empresa de esta especialidad, tendrá que investigar, entre las existentes, la calidad de los servicios que prestan.

3.° etapa. En el caso de que el empresario sea ajeno al tema de la selección de una empresa de estudios de mercado, pero dentro de su propia organización tenga personas con cierto nivel de especialización en este tema, debe acudir a ellas.

4.° etapa. Es importante entrar en conversación con empresarios amigos que hayan tenido experiencias en estos campos para solicitar sus consejos. En otro caso se puede acudir al Banco con el que se trabaje o a la asociación empresarial a la que se pertenezca.

5!" etapa. Si durante las etapas anteriores el empresario ha preparado una lista muy extensa dé posibles empresas entre las cuales elegir, tendrá que reducirla para hacer más fácil la selección definitiva.

La tarea siguiente es la de concertar entrevistas personales con cada una de las empresas seleccionadas, para formarse alguna idea acerca del enfoque que dar al problema de mercado que tiene planteado la empresa y conseguir además información más detallada sobre los servicios que prestan, honorarios, etcétera.

La entrevista del empresario con los representantes de las empresas de estudios de mercado seleccionadas será de gran utilidad para la decisión definitiva

fi

Existen varios pasos a cumplir cuando una empresa decida contratar los

servicios de alguna agencia de estudios de mercado a fin de que la elección resulte fructífera obteniendo un servicio positivo. Entre las posibilidades con que cuenta el empresario para recabar información fidedigna acerca de a quién recurrir*, una de las más adecuadas consiste en acudir en busca de consejo a la institución bancaria con la que opera.*

El empresario contratante podrá solicitar referencias de la empresa contratada a antiguos clientes de la misma

6° etapa. **Llega el momento de ponerse en** comunicación con clientes **a los que las** empresas seleccionadas hayan prestado sus servicios, **para obtener referencias. Desde luego,** a priori serán preferibles **aquéllas que cuenten con elevado número** de clientes, pero tampoco se trata de una regla rígida. En todos los campos de la actividad económica van surgiendo nuevas empresas en las que trabajan profesionales de alto nivel que incluso cobrando unos honorarios más bajos pueden prestar mejores servicios que otras con gran prestigio desde tiempo.

7° *etapa.* Como paso previo a la firma del contrato de prestación de servicios, hay que solicitar de las empresas seleccionadas los presupuestos pertinentes, que deben incluir el plazo del trabajo, en base a un conjunto uniforme de prestaciones.

8° etapa. Es la definitiva. Una vez que se ha seleccionado la empresa, se firma el contrato con ella.

Las ocho etapas de la selección de una empresa para que realice un estudio de mercado:

1. Si anteriormente ya se hizo uso de los servicios de una empresa con carácter satisfactorio, se entrará de nuevo en comunicación con ella.

2. Si se parte de cero, buscar las empresas más cercanas que presten unos buenos servicios.

3. Si se cuenta con personal especializado en este tipo de selección, prestar atención a sus orientaciones.

4. Pedir consejo a empresarios amigos o a otras empresas que no tengan interés ninguno en que la selección sea en un sentido concreto.

El paso definitivo

consiste en que, una vez escogida

empresa, se

con ella un

pntrato

5. Pedir información escrita a las empresas seleccionadas. 6. Pedir

referencias a clientes de estas empresas. 7. Solicitarles presupuesto que fije costo y plazo. 8. Firmar el contrato.

e) Advertencias de interés

Aunque existe un código de ética profesional que cumplen la **mayoría de las empresas que prestan los servicios que estamos tratando, en casos aislados el empresario inexperto puede encontrarse** con **ciertas dificultades. Concretamente, habrá de estar** prevenido ante «señales» **como las siguientes:**

— Subestimación de la competencia — Fuerte presión en la oferta de servicios — Honorarios muy por debajo de las tarifas vigentes — Falta de precisión en el plan de trabajo.

Todas estas actitudes denotan, la mayoría de las veces, falta de profesionalidad, de interés o de suficiente dedicación. Y es muy posible que, por ejemplo, obtener honorarios más bajos resulte una muy dudosa economía.

Coche propio

Autocar

Avión

Barco

Otros.'

e

En %

Medio de transporte utilizado

f) La contraprestación de los servicios: los costos

Los costos de los estudios de mercado son muy variables, dependiendo de la amplitud y de la precisión que se pretenden.

Para hacer un cálculo de los costos se pueden usar varios métodos. El más sencillo, y por tanto más utilizado, es el que consiste en analizar todos los gastos que supone realizar el trabajo y a la suma total añadir un porcentaje, correspondiente al margen de beneficio, con lo cual se obtiene una cifra total.

Cuando, por la naturaleza del trabajo concreto, exista la posibilidad de que aparezcan circunstancias imprevisibles que aumenten los costos, algunas empresas presentan un presupuesto en el cual se inten-

ta valorar las posibles contingencias, añadiendo su importe a los costos

lculados. Se obtiene así una cifra que tiene el carácter de máximo,

iprometiéndose la empresa a que la posible disminución de los cos-

repercute un beneficio para el cliente.

La publicación, en periódicos o revistas, de estudios realizados sobre un sector particular, por ejemplo el sector vinculado a la industria turística, proporciona un material de análisis válido y accesible a la empresa del ramo que busca recabar toda la información disponible y fiable para desarrollar un estudio de mercado más específico.

esté

Otra forma de contratar los servicios de estudio de mercado consis-

te en satisfacer una cuota fija cada mes, trimestre o año, cuya cuantía

en función del tiempo dedicado y de la naturaleza del trabajo. Este

todo tiene ventajas para ambas partes, ya que, por un lado, la

)resa de estudios de mercado hace frente a los gastos de personal y

rales con las cuotas que cobra periódicamente, y el cliente, va ha-

lo frente al gasto espaciadamente, siendo esto de especial interés

para el pequeño empresario.

Los costos de los estudios de mercado dependen de la amplitud y precisión que se pretendan

El tipo de una empresa puede aconsejar la creación de un departamento de estudios de mercado

En el capítulo concreto de gastos, hay algunos que no se cargan al cliente, sino que la empresa de estudios de mercado los considera como de promoción y desarrollo. Corresponden, entre otros conceptos, al tiempo dedicado por los directores y por el resto del personal a hacer un análisis a priori del problema, antes de presentar el presupuesto, y a las posteriores discusiones con respecto al precio de los servicios, una vez entregado aquél.

2. EL ESTUDIO DE MERCADO COMO BASE DE LA PLANIFICACIÓN PRODUCTIVA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En este apartado se pretende:

Determinar cuál ha de ser el alcance del estudio de mercado y su planificación en el caso de una pequeña empresa.

Suministrar al pequeño empresario la información acerca de los métodos para que el sistema de operaciones comerciales se pueda perfeccionar en base a ese estudio y planificación del mercado.

Con este fin se hizo un examen de las operaciones de venta de 106 pequeñas empresas de una región industrial.

a) Estudio de mercado

De las 106 empresas examinadas, resultó que sólo tres disponían de un departamento propio de estudios de mercado. De las otras, 19 acudieron a contratar servicios del exterior. Del resto, se obtuvo información sobre alguna pequeña labor de carácter informal en base a los datos recibidos de los vendedores y comerciantes minoristas.

De estos datos se extrae la conclusión de que el estudio de mercado no se realizó de forma uniforme en todas las empresas. También se dedujo que sus directores apenas sabían nada sobre estudios de mercado.

b) Diferentes tipos de estudio

A través de los ejemplos detallados a continuación se comprenderán los diferentes tipos de estudio que se realizaron en las empresas examinadas.

directores de

apresa deben

oterforizarse

?tódicamente en

tema de los

estudios de

mercado

40

1) Estudio de mercado de productos. Una sola empresa hizo una encuesta a nivel informal de su especialidad industrial como paso previo al lanzamiento de un nuevo artículo. A través de la información obtenida, la dirección quedó pensando que ese nuevo artículo triunfaría. Otra empresa usó el estudio de mercado para ver cuáles eran las posibilidades de introducir un nuevo artículo. Mediante los resultados obtenidos, se concluyó que no

Irgan al lera coptos, al t hacer esto, y s, una

LA A

era aconsejable y se abandonó el proyecto. Posteriormente se demostró que había sido una buena decisión.

2) *Estudio de los canales de distribución.* Una empresa hizo una encuesta informal con los representantes y dependientes antes de introducir ningún cambic en el sistema de distribución. Otra empresa preparó un examen de los posibles vendedores.

3) *Estudio sobre ampliación del mercado.* Las empresas examinadas habían ampliado de forma gradual su ámbito geográfico de ventas durante los últimos años. El estudio realizado demostró que la ampliación se hacía olvidando totalmente el estudio y la planificación formal. Fueron numerosas las empresas que para iniciar el movimiento de ampliación utilizaron la información procedente de preguntas a los clientes o de contactos con vendedores, representantes y otros proveedores.

4) *Análisis de la clientela.* Se habían realizado algunos análisis en este campo que incluían la rentabilidad de las ventas, análisis de la asignación de los costes, el cociente del volumen de ventas entre el número de clientes, análisis de la mayor o menor distribución de las ventas.

5) *Estudio de publicidad.* En este campo se habían realizado varias evaluaciones de los programas de publicidad. En base a los cupones recibidos de los clientes, se concluyó la mayor o menor conveniencia de un cierto tipo de publicidad, o de un medio en el que lanzar dicha publicidad.

La ampliación del ámbito geográfico de ventas* no *debe olvidar el estudio y la planificación formal

Técnicas utilizadas en el estudio de mercado

1) *Análisis de ventas pasadas.* Algunas empresas hicieron un examen del volumen de ventas relacionado con el análisis de clientes, la rentabilidad proporcionada por cada uno de ellos, el ámbito geográfico en el cual incidía la empresa, la tendencia que se observaba a lo largo de los meses, la proporción para cada vendedor entre su volumen de ventas y los gastos que su salario producía a la empresa, y cuál era el porcentaje que el volumen de venta de la empresa representaba sobre el total del mercado..

2) *Encuestas.* Algunas empresas hicieron encuestas de tipo *informal* con sus agentes de ventas; otras examinaron la labor de los agentes de ventas, representantes y los proveedores. En algunas ocasiones los resultados

obtenidos se habían comparado con la información que procedía de las publicaciones especializadas en temas comerciales y la obtenida en las asociaciones empresariales.

Con respecto a las encuestas *formales* en cuanto a los métodos de muestreo y encuesta generalmente aceptados, se realizaron algunas sobre la producción de unos pocos artículos.

Es publicidad

contras'

las

latines

4nwidOr

r>f7

J7.142.1

En un mundo complicado y polifacético como el nuestro donde • prolifera la competencia y el consumidor se ve abrumado por estímulos que lo inducen a seleccionar uno u otro producto, resulta obvio que en todas las empresas existe un riesgo previsible cuando se lanza al mercado. Este riesgo, no *obstante, no es el riesgo que se* corre *con los juegos de azar. El empresario debe valerse de todos los mecanismos de comprobada eficacia para disminuir el peligro de fracaso.*

d) Observaciones derivadas del estudio de mercado

De entre las observaciones que el estudio de mercado suscitó entre estas empresas examinadas, sobresalen las siguientes:

1) *Positivas.* «Debido a los resultados obtenidos en el estudio nos fue posible hacer una comprobación de nuestra línea de productos».

«A partir de ahora ya no llevaremos nuestra empresa a base de corazonadas. Gracias al estudio de mercado se ha reducido el riesgo del negocio».

«El estudio nos ha permitido reducir el número de vendedores empleados y hacer una redistribución más eficaz de los que continúan».

«Una vez realizado el estudio, nuestros productos son mejor aceptados».

Una empresa no opera en base al instinto, sino en

función de un

análisis minucioso de

las

des que

sobre

2) *Negativas.* **«Los costos de un departamento de estudio de** mercado **son muy elevados».**

«Según los informes de los profesionales que hicieron el estudio, el **procedimiento era muy importante, pero estimo que snn** más importantes los **resultados que los procedimientos».**

«El estudio de mercado suministra indicios a la competencia».

«Antes del estudio, **los vendedores dan toda la información,** ya que sostienen un estrecho contacto con los clientes, así que el estudio de mercado es innecesario».

«Como consecuencia del estudio me he visto obligado a tomar muchas decisiones».

Estos argumentos presentan por un lado disculpas en lugar de dar razonamientos fidedignos, pero por otro lado recogen las limitaciones

mercado

suscitó entre

1 estudio nos productos».

1base de co1 riesgo del

.0-

edores que

Icep-

Irca-

lugar de dar

limitaciones

del estudio de mercado, es decir, resulta costoso, su realización lleva tiempo, está sujeto a errores e interpretaciones subjetivas, etc. Con todo, no se puede negar que a la gran mayoría de los empresarios les fue rentable, ya que les permitió resolver problemas graves.

e) Notas que ha de reunir el estudio de mercado

La experiencia obtenida de las pequeñas empresas examinadas indica la existencia de varios puntos que conviene tener en cuenta.

El programa de estudio debe ser apropiado al presupuesto y a los problemas de ventas que se trata de resolver. No todos los problemas requieren un estudio de mercado, ni todos estos estudios precisan encuestas de tipo formal de alto costo.

La empresa debe utilizar hasta donde pueda los datos de que dispone; si hace falta más información, acudirá a los organismos oficiales, asociaciones empresariales, a las publicaciones de estas asociaciones y otras fuentes secundarias, que tampoco suponen costos elevados.

La pequeña empresa debe descomponer el estudio de mercado en sus diferentes fases de tal forma que al ir cumpliendo una de ellas, intentará resolver el problema. En caso de no poder hacerlo por falta de información, se adelanta una fase más y así sucesivamente.

La empresa funciona como una unidad susceptible de descomponer y recomponer sus decisiones en base a un análisis exhaustivo de su situación, a una planificación correcta y a una evaluación positiva de sus posibilidades. La estructura empresarial puede dividirse en «piezas» que serán escrupulosamente examinadas de modo tal que ante la aparición de un obstáculo éste sea rápidamente detectado y resuelto.

f) Fases sucesivas del estudio

Formulación del

problema

Recopilación de datos primarios

Tabulación, análisis e interpretación de los resultados

El programa de estudio conveniente es aquel que se adecúa al presupuesto y a los problemas de ventas que se procura resolver

:111191

Una planificación seria e inteligente asegura la consecución de un buen programa de comercialización

Examen de datos

internos

Consultas con expertos

Informe de los resultados de la investigación

Búsqueda de datos

secundarios

Consultas con vendedores u otros

empleados

Decisión

gJ Planificación del mercado

Para conseguir un buen programa de comercialización, es absolutamente necesaria una planificación. Pero antes de fijarse un plan, es necesario fijar un objetivo, y el plan creado deberá ser capaz de conseguir precisamente ése objetivo.

En el ejemplo que se está comentando sólo hubo 29 de las 106 empresas que habían fijado unos objetivos claros y sólo 11 los habían plasmado por escrito.

La generalidad de las empresas habían hecho una planificación que tenía una nota en común: su informalidad. Concedieron más importancia a los planes a corto plazo que a los a largo, que casi quedaban en el olvido.

planificación

la moral del

tal que

el respaldo

una gestión

cable

Entre las opiniones de los directores consultados sobre las ventajas que creían obtener de la planificación del mercado, destacan los siguientes comentarios:

«La planificación ha elevado la moral de nuestro personal».

«La planificación permite disponer de tiempo para que las decisiones adoptadas sean más inteligentes».

«La planificación obliga a coordinar todas las operaciones».

«Mediante la planificación se descubren los errores con tiempo suficiente como para no cometerlos».

«Un descenso ligero en las ventas no nos asusta».

«El introducirnos con eficacia en mercados nuevos no supone **ya,** tanto esfuerzo ni tiempo».

«Ahora tenemos un buen mercado de referencia..

h

Breve idea sobre un programa de planificación

Podemos dar unas breves indicaciones respecto a la forma de preparar los programas de planificación en una pequeña empresa.

La primera vez en que se hace una planificación comercial hay que realizar tareas preparatorias, como las siguientes: formular los objetivos de la empresa, analizar la conveniencia de modificar la actitud de los empleados para que se adapten a la planificación, y trazar una breve política comercial. Desde luego, que el proceso no será igual para todas las empresas, ya que cada una partirá de un nivel concreto y de **unas** necesidades específicas. Una vez cumplidas las tareas preliminares, se entra de lleno en el proceso en planificación estricta, que es como sigue:

1. Adoptar en principio medidas de gran amplitud que después se irán detallando y concretando.

2. Después de haber tomado algunas decisiones provisionales, a nivel comercial, se deben coordinar con la planificación a nivel financiero y a otros niveles referentes a la administración.

3. Una vez desarrollado y coordinado todo el plan, hay que comunicarlo al personal.

4. A medida que se pone en práctica, llevar un control para ir ajustándolo a las condiciones actuales de cada momento.

Hay que desarrollarlo detalladamente en cada uno de los períodos establecidos para su ejecución o a medida que se den las necesidades especiales de planificación.

Programa de planificación en pocas palabras.

Tareas preparatorias: Únicamente necesarias en caso de no haber

planificado nunca en la empresa.

— Fijar objetivos de la empresa. — Que los empleados se adapten al plan.
— Trazar una sencilla política comercial.

Tareas reales: Planificación en sentido estricto.

— Adoptar decisiones amplias e ir concretándolas. — Coordinar la planificación comercial, con la financiera, contable, etc. — Desarrollar el plan y comunicarlo al personal. — Ejecutarlo dentro del período marcado.

Formulación de objetivos, mentalización del personal y estipulación de una breve política comercial son condiciones previas a toda planificación

Una vez desarrollado y planificado, el plan debe ser comunicado al personal de la empresa

Es la propia empresa la que fija el período de planificación

i) Períodos a observar y controles a implantar en la planificación

El período de planificación es muy variable y diferente, no sólo **entre empresas de distinto sector,** sino también entre otras dedicadas a **parecidas actividades.**

Es la empresa la que debe fijar el período de planificación, y lo hará **en función de hechos muy variados.** Entre las empresas examinadas, **la gran mayoría estableció planes a** ejecutar en períodos entre 3 y **5 años, además de otros a más corto plazo (para el año presente y el siguiente).**

Cuando el plan tiene un plazo de ejecución corto, no es estrictamente necesario establecer controles que aseguren su cumplimiento en las distintas etapas. Es en los planes a largo plazo que son inevitables **los controles, ya que durante su vigencia pueden** surgir cambios **en el mercado que hacen necesario adaptarlos y ajustarlos a** esas circunstancias **cambiantes.**

fi Indicaciones acerca de la planificación comercial

De las observaciones apuntadas por los empresarios que participaron en el estudio surgen las siguientes deducciones:

— Una acertada planificación ha de ser objetiva. — La planificación influye en a elaboración de las estrategias que se fijen para su ejecución. — La formulación de objetivos proporciona una meta a la planificación. — La planificación necesita formular pronósticos y al mismo tiempo se han de elaborar los presupuestos. — Los planes a largo plazo deben ser realistas e irse adaptando a las circunstancias cambiantes. — Hay que entender y aceptar todo el proceso. — La planificación debe conseguir metas constructivas (nunca destructivas). — Las características básicas del plan son la sencillez y claridad. — Un buen medio de control consiste en establecer un calendario. — La centralización del proceso facilita la coordinación de los diferentes subplanes que componen el plan general; la descentralización del proceso, por otro lado, facilita la aplicación.

formulación

objetivos

›porciona una.

?ta a la

'nificación

C) CASOS PRÁCTICOS

EL CASO DE LA EMPRESA TAX

Tax es una pequeña empresa situada en una gran ciudad, que cuenta con Veinte salones repartidos en dos establecimientos y que dedica casi toda su actividad a organizar banquetes y fiestas de boda.

A pesar de su pequeño volumen, y de que en la misma ciudad existen varias cadenas importantes de restaurantes que están patrocinados por hoteles de prestigio y que se dedican a la misma labor, Tax goza de un gran renombre y se mantiene en un elevado nivel competitivo con ellos.

Su propietario, Marcelo Puerta, persona experta en la organización de este tipo de servicios, abrió sus establecimientos hace cinco años y viene obteniendo importantes beneficios. No obstante, el aumento de precios que han experimentado los productos alimenticios y las bebidas, junto con el incremento de los costos de personal y de los gastos generales, ha producido una elevación en los precios que el señor Puertd cobra a sus clientes.

Esto preocupa al señor Puerta, que se ve obligado a dedicar mayores esfuerzos a la promoción con el fin de mantener su puesto en el mercado y los beneficios generados.

Desde sus comienzos, la empresa ha utilizado un medio de promoción que consiste en la entrega gratuita de los billetes de avión y en el pago de la factura del hotel, para pasar su luna de miel en un lugar determinado, a los novios que decidan celebrar su banquete nupcial en uno de los salones de Tax. Desde hace tiempo, una de las cadenas de la competencia, que anteriormente usaba el mismo sistema de promoción, cambió de política y empezó a obsequiar a sus clientes con un lote de electrodomésticos cuyo valor era prácticamente igual a los del viaje y el hotel.

En este punto, la empresa Tax se plantea la duda de seguir utilizando el mismo sistema de promoción que antes. Al consultar a sus empleados, ha obtenido algunas respuestas en contra y otras a favor.

El Sr. Puerta decide llevar a cabo un pequeño estudio de mercado para ver si es conveniente continuar con el mismo método. De esta forma, se pone en práctica una prueba consistente en que durante el mes siguiente se ofrecerá a los clientes la oportunidad de elegir entre el viaje y hotel pagados o recibir el loté de electrodomésticos. La empresa decide no dar publicidad a la opción y ponerla en conocimiento de los clientes en el momento en que vengan a contratar la celebración del banquete.

Los encargados de tratar con los clientes anotarán por una parte lotes de electrodomésticos que se entregan y por otra, una relación de los

billetes de avión y las facturas de hotel cuyo pago absorbe la empresa.

lemás estas mismas personas observarán las reacciones de los clien-

Es ante la alternativa.

Los planes a largo plazo deben prever su adaptación al cambio de circunstancias

Cada semana, los encargados de ambos restaurantes se reunirán

individualmente, para evitar las influencias mutuas, con el Sr. Puerta, detallándole los resultados que se van obteniendo. El Sr. Puerta anota los informes y así el registro de ventas se va enriqueciendo con una breve idea sobre las reacciones de los clientes.

Los resultados de este estudio demuestran que la elección de los clientes no se inclina sensiblemente por ninguno de los dos estímulos. En efecto, la proporción de ambos grupos es aproximadamente del 50 %.

La sencillez y la claridad son características básicas de todo plan

m-

—

itrp~JÁULLUMIIE111/1111111/ II, Mi III ULI lllllll

I<

\\

/ \

Una empresa dedicada a la organización de banquetes y fiestas de boda con excelentes resultados económicos publicita su gestión obsequiando a los novios con un viaje de bodas. La competencia, por su parte, ofrece a los nuevos cónyuges un lote de electrodomésticos, por lo que se decide realizar un pequeño estudio para verificar las preferencias de las parejas. El resultado se inclina en favor del lote de electrodomésticos en virtud de una serie de razones que corregirán la política promocional de la empresa.

vista de la imposibilidad de tomar una decisión, el Sr. Puerta

ibe la idea de hacer una encuesta domiciliaria entre los clientes

iciales. Los nombres de a encuestador se obtuvieron en el re-

civil y en algunas parroquias, donde los futuros contrayentes

Idfan para iniciar los trámites matrimoniales. El Sr. Puerta se puso

”contacto con un antiguo amigo suyo, que prestaba servicios como

›r y le encargó la preparación de un breve cuestionario, la realiza-

de las encuestas y la tabulación de los resultados.

Las parejas encuestadas fueron cincuenta, y la mayoría de los bite-

asados se inclinaron por el lote de electrodomégticos. Las razones que

m mayor frecuencia expusieron los encuestados para justificar esa

iclinación fueron: que preferían elegir el lugar en donde pasarían su

ma de miel; que el viaje lo tenían ya planificado desde mucho tiempo

o ntes, y en la mayoría de los casos, que su lugar preferido no coincidía

n el ofrecido por la empresa. Por otro lado, las novias confesaban que preferían los electrodomésticos, porque, si no los conseguían de esa manera, sus futuros maridos deberían hacer frente a más gastos y, tal vez, tardarían más tiempo en poderlos comprar.

La planificación debe perseguir metas constructivas

PREGUNTAS

1. ¿Qué métodos de estudio de mercado utilizó la empresa Tax? 2. ¿Qué decisiones hubiera tomado el propietario de Tax si fuera otra persona diferente del Sr. Puerta? 3. ¿Fueron correctos los métodos de estudio de mercado que se utilizaron?

RESPUESTAS

1. Los métodos utilizados fueron:

a. *Experimental,* ya que se ofrecía la opción de los dos estímulos y se examinaron los resultados obtenidos.

b. *Encuesta domiciliaria,* en la cual se conocieron los resultados del experimento.

c. *Observación directa,* pues los encargados se fijaban en las reacciones de los clientes, ante la opción que se les ofrecía.

En vista del equilibrio, con anterioridad ala fealización de la en-

cuesta, de las reacciones ante los dos estímulos, se debería haber continuado con el método del viaje y hotel pagados ya que así se evitaban los gastos que supondría el cambio del sistema de promoción, sin que ello reportara mejores resultados.

3. Los errores que se advierten son los siguientes:

1. El Sr. Puerta no comprobó sus hipótesis como paso previo a la realización del estudio.

La centralización ***del proceso de planificación facilita su correcta coordinación.*** Su descentralización ***beneficia su aplicación orgánica***

J

2. Cuando se seleccionaron los clientes que iban a ser encuestados se eligieron los clientes potenciales y además no se dice nada sobre la representatividad de la muestra elegida.

D) EJERCICIO DE EVALUACIÓN

Seleccionar y subrayar la frase que mejor se adapte a la proposición inicial.

a) Como paso previo a la realización del estudio de mercado hay que:

a) examinar los datos de que dispone la empresa b) consultar con un experto c) realizar una encuesta por teléfono d) formular el problema de comercialización planteado.

b) Cuando en una empresa que sufre algún problema de comercialización se examinan las facturas de ventas es para:

a) saber si falta alguna b)obtener información que permita realizar el estudio de mercado c) preparar una relación de clientes y saber cuántos son d) repasar los cálculos y ver si son correctos.

c) Con las encuestas realizadas en el propio establecimiento se pretende, sobre todo,

SOLUCIONES

a) d b) b c) d d) b e) d

a) conocer los datos personales del encuestado b) observar su aspecto físico y sacar conclusiones sobre su nivel socioeconómico c) invitarle a que compre un artículo en lugar de otro d) saber la razón por la que compra en este establecimiento.

d) Lo fundamental en el cuestionario de una entrevista por correspondencia es:

a) que tenga la letra clara y legible b) que sea directo y breve c) que no contenga preguntas cuya respuesta sea sí o no d) que lo prepare un experto.

e) En el estudio de mercado, el *informe* contiene:

a) una descripción del probléma de comercialización que no pretende resolver con la ayuda del estudio de mercado b) una relación de las

personas o empresas encuestadas c) el importe de la factura que el profesional encargado de realizarlo va a cobrar al comerciante que lo ha encargado d) un resumen de los métodos utilizados que permite la interpretación de las observaciones.

at

1

de un producIo ea-47e *tminicrbsap/anOcaabrn. A7 equiPo responsable anahiard hasta COn/ro//JeJmanen/e* de lodo *e/proceso á a/» de caneé& y*

eveniilaks:

51

SECCIÓN II

pantsien’s

100

La venta directa, para que alcance un resultado beneficioso y determine un crecimiento satisfactorio del negocio, exige un tratamiento especial del sitio donde se ha de emplazar la tienda. Resulta obvio que las calles donde el tránsito peatonal es continuo y *denso son ideales para cumplir con el cometido de la venta directa. El área céntrica de las ciudades y poblaciones suele hallarse saturada de negocios en respuesta a este hecho.*

LA POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

A) ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL 1. IDEAS GENERALES
Examinados ya los aspectos esenciales del mercado, tal como nos

posible conocerlo a través de los «estudios de mercado», vamos a ex-

ier las técnicas básicas de marketing, que permiten actuar sobre

iél.

La primera de ellas, por su trascendencia, es la que se refiere a la

)lítica de distribución, esto es, al modo de hacer llegar el producto al

cliente. Básicamente, cabe distinguir entre la venta directa y la venta

iediante intermediarios.

a) La venta directa

Hay que diferenciar los aspectos realmente básicos de los complementarios.

1. *Aspectos básicos.* El primer problema, y el más importante, que se plantea es el de atribuir a cada vendedor una competencia o tarea específica. ¿Cómo se puede determinar la tarea que ha de corresponder a

cada uno?

Enla política de distribución se distingue entre venta directa y venta mediante intermediarios

53

La asignación de competencias depende de dos criterios: el funcional y ***el territorial***

Son dos los criterios que pueden presidir la asignación de competencias: el funcional y el territorial.

Criterio funcional. En determinadas empresas, especialmente en aquéllas en las cuales la gama de productos se caracteriza por una notoria complejidad, es necesario efectuar una distribución de tareas entre los vendedores, de acuerdo con su nivel de especialización. Así, en una empresa productora de máquinas modernas de oficina, se consigue una mejor formación de los vendedores si se capacita y se especializa a cada uno de ellos para la venta de un tipo concreto de máquinas. Ciertamente, es muy posible que el vendedor de calculadoras electrónicas sea poco eficaz en la venta de máquinas de télex, pero, en su propio campo, será muy difícil que lo supere alguno de sus colegas menos especializados.

Criterio territorial. Cuando el producto elaborado es homogéneo, es decir, cuando se comercializa un solo tipo de mercancías, o aun siendo de diversos y variados, la comprensión de sus características no requiere una cualificación específica por parte del vendedor, resulta más conveniente efectuar una distribución territorial de las competencias. También ocurre, a veces, que la empresa opta por no dividir el área del mercado entre los distintos vendedores, dejando a éstos en libertad para actuar en la que prefieran. No obstante, este sistema suele producir en la práctica notables inconvenientes, y por otra parte, existe el riesgo de que una determinada zona no quede suficientemente cubierta por el equipo de ventas, mientras otras zonas se ven saturadas por la concurrencia de varios vendedores.

ferio

'nal se basa

correcta

u c ión de

entre los

rdores de Ido con su

`talización

Por ello, es preferible la división en zonas del área de mercado, concediendo a cada vendedor la exclusiva de actuación en una de ellas. Otra ventaja de este sistema es que facilita el control de las operaciones

por parte de la dirección comercial.

2. *Aspectos complementarios.* Existen algunos otros temas de indudable importancia que, aun cuando no se insertan propiamente en el mercado de la organización de ventas, deben ser tenidos en cuenta en este punto por las implicaciones que suelen presentar.

Son estos temas, por una parte, los típicos de las tareas que podemos denominar auxiliares de las ventas, que en todo caso deberá dominar también el buen vendedor. En concreto, nos referimos a las técnicas de instalación y exhibición de los productos, la atención de las reclamaciones, el servicio postventa, etc. Ciertamente, una descripción coherente de tales tareas ayudará al vendedor en el desarrollo de su labor.

Por otra parte, es preciso que la dirección de ventas marche en perfecta coordinación con los demás departamentos de la gestión empresarial. Así, la organización de ventas de cualquier compañía deberá tener muy presente, por ejemplo, cuál es el estado actual de la producción, sus perspectivas a corto y largo plazo, la posible introducción de nuevos modelos en una etapa no muy lejana, etcétera.

Quizás la mejor manera de estructurar una organización de venta,

I

teniendo en cuenta los criterios funcionales y territoriales anteriormente citados con el fin de conseguir aumentos en las ventas y en los beneficios, además de prestar un servicio mejor al cliente, sea la que se basa en una red de concesionarios.

b) **La venta mediante intermediario: el sistema de concesión**

El sistema de concesión, que es el más extendido entre los sistemas de venta por intermediario, se basa en el acuerdo entre la empresa matriz y el minorista, mediante el cual este último se ocupa de la comercialización de algún producto o de una gama de productos. El marco geográfico del acuerdo puede ser todo lo amplio que las partes establezcan, y en su virtud el concesionario pasa a integrarse en una red de distribución.

Por la importancia del tema, lo exponemos con mayor detalle en los apartados siguientes.

2. EL SISTEMA DE CONCESIÓN: CLASES E IMPORTANCIA PRÁCTICA

Cuando el producto es homogéneo no exige una cualificación especial por parte del vendedor, por lo que se aplica el criterio territorial

a) Concesión para la distribución de productos concretos

Es el caso más simple: la casa matriz cede al concesionario la posibilidad de vender un producto o servicio, bien en exclusiva o bien en forma compartida con otros minoristas de la zona. Por ejemplo, el pequeño puesto que vende helados de una marca determinada tendrá otros competidores que hagan lo mismo. En cambio, el concesionario de una fábrica de muebles situada en una pequeña localidad tendrá la exclusiva total, debiendo acudir a su establecimiento todo cliente que desee comprarlos.

En este caso, el grado de independencia del concesionario es elevado, pues las directrices generales del negocio son competencia exclusiva del pequeño empresario, que tendrá que ofrecer a la empresa matriz unos resultados comerciales adecuados para evitar la retirada de la concesión. Por este motivo, el control se ejercerá únicamente sobre el artículo o servicio objeto de la concesión.

Este sistema tiene la ventaja de que el concesionario tiene mayor

dominio de su negocio, pero al asesoramiento y ayuda que recibe de la empresa matriz es, evidentemente, menor.

Concesión para la distribución de toda la gama

le productos

El sistema di división territorial facilita el control por parte de la dirección comercial

En este segundo caso, el concesionario tiene la posibilidad de orga-

ir su propio negocio según las directrices, más o menos pormenori-

El concesionario, como rasgo distintivo, se baila integrado en una organización de rango superior

zedas, que la empresa matriz tenga establecidas para el conjunto de su cadena comercial. En sus detalles, el funcionamiento es totalmente distinto del caso anterior.

El concesionario se integra en una organización de rango superior, que puede ir desde la gran empresa multinacional con millares de establecimientos similares repartidos por los cinco continentes, hasta el pequeño negocio con un reducido número de concesionarios concentrados en un área geográfica reducida. Aunque su iniciativa no queda totalmente anulada, sí se ve reducida en mayor o menor medida. Ni es un empleado de la cadena ni es el empresario que hace y deshace en su negocio como mejor le parece, pues su situación participa de ambas figuras.

El sistema de concesión es en la actualidad característico de innumerables sectores y así basta echar una mirada a nuestro alrededor para detectar la existencia de distintos tipos de tiendas integradas en «cadenas» comerciales que reconocemos fácilmente en diferentes puntos del país porque manifiestan un aspecto común, aun cuando cada una de dichas «cadenas» se reserve un toque distintivo que, sin embargo, no excluye el hecho de que las circunstancias específicas del negocio

ean similares.

La empresa matriz marca las grandes directrices; por tanto, el establecimiento tendrá su rótulo, y la organización contable y administrativa tendrá que ajustarse a dichas directrices, así como las campañas publicitarias y el personal propio. Otro tanto ocurrirá con las posibilidades comerciales en materia de precios, descuentos, etc. Se trata de que todos los concesionarios ofrezcan al consumidor una imagen común, y de que el cliente, al traspasar la puerta, ya sepa lo que va a encontrar y en qué condiciones.

Por todas estas razones, el conjunto de las obligaciones en que ambas partes incurren deben quedar perfectamente aclaradas de antemano, reflejándose en el instrumento legal en el que se otorga la concesión.

c) Desarrollo práctico del sistema de concesión

Actualmente, la concesión es característica de muchos sectores. Si echamos una rápida mirada a nuestro alrededor, observaremos estaciones de servicios y carburantes, establecimientos de repuestos, tiendas deportivas y de prendas de vestir, etc., integradas en «cadenas»

comerciales. Hay muy pocos sectores cuya actividad se desarrolla en establecimientos abiertos al público que escapen al sistema de conce-

-

Isiones. El mismo tipo de establecimiento que solemos frecuentar en nuestra ciudad lo podemos encontrar a kilómetros de distancia; simila-

res escaparates, la misma razón social, etc. Aunque en cada uno haya un toque distintivo, las circunstancias específicas del negocio son iguales. Podemos beber la misma cerveza en distintas ciudades y pueblos, en una mesa similar y atendidos por una señorita que lleva el mismo uniforme, con lo que se consigue que el cliente se encuentre, de alguna manera, en un entorno que ya le es familiar.

El éxito conseguido por el sistema de concesión es el factor determinante de su constante aumento. Cuando alguien observa el auge que toma el negocio de un familiar o un amigo, siente la tentación de dejar su tranquilo puesto de empleado, con un horario fijo y unas limitaciones de promoción evidentes, para convertirse en empresario, tutelado por una empresa matriz que le guiará y asesorará para obtener una rentabilidad adecuada.

En el mundo actual es sencillo verificar a diario la existencia de grandes establecimientos emplazados en sitios de cómodo acceso, que ofrecen al público una extensa gama de productos favoreciendo de este modo el servicio al consumidor. Empresas *concesionarias, con el*

distribuyen

nmbre, se isñbu

estratégicamente en un país o conjunto de países respondiendo así a las ventajas que presenta el sistema.

3. EL SISTEMA DE CONCESIÓN: FACTORES POSITIVOS Y NEGATIVOS

El sistema de concesión es uno más de los que se pueden configu-

ir para acercar el producto manufacturado o el servicio al consumidor

ial, que es el público. No obstante quizá sea el más extendido, y por

!so mencionaremos especialmente algunos factores que lo hacen ven-

’tajoso o inconveniente.

enlSi ta-

enco-

nce-

a) Factores positivos

Pueden resumirse en la armonización que debe existir entre la organización y las ideas de la gran empresa, por un lado, y la iniciativa y agilidad en la toma de decisiones del pequeño negocio, por el otro. En ella reside, precisamente, el éxito del sistema.

1. *Desde el* punto *de vista de la empresa matriz.'* La empresa matriz consigue la comercialización de sus productos en una serie de puntos

En el sistema de concesión se ha conseguido una positiva relación entre la organización de la gran empresa y la agilidad del pequeño negocio

Para la pequeña empresa el sistema de concesión es el medio más sencillo de introducirse en el complejo mundo de los negocios

El aporte fundamental del concesionario consiste en su integración y en el conocimiento de la zona donde opera. Del mismo modo en que las plantas, por *ejemplo, exigen una adaptación climática y geográfica, el hombre participa también de esta exigencia. El concesionario afincado en determinada zona* conoce *el medio y comprenderá rápidamente cuáles son las posibilidades de introducción de un producto determinado, ahorrando así tiempo y dinero a la casa matriz que no tendrá que aguardar a que uno de sus agentes supere el necesario período de aclimatación y adaptación al nuevo medio, al cual se vería obligado para poder llevar a la práctica un buen trabajo de ventas.*

geográficos a los que difícilmente tendría acceso, **a menos** que deci.

diese abrir sus propios establecimientos, con la inversión adicional y

los riesgos que ello supondría.

Al confiar en que el concesionario será el primer interesado en la venta de sus artículos —pues de ello dependerá su propia utilidad— so be de antemano que la atención y el trabajo necesario es un dato segu

ro. Si por el contrario, tuviera que destinar a un empleado propio, que tendría un salario fijo, el esfuerzo y la atención podrían ser menores, por serlo también su motivación.

El conocimiento de los comportamientos humanos de la comunidad en que se desenvuelva y de los contactos personales que el concesionario pueda tener, supondrán una importante ganancia de tiempo para la introducción del artículo, respecto de las posibilidades de un director procedente de otra zona, quien necesariamente tendría que pasar por un período de aclimatación y de adaptación al nuevo medio.

La empresa matriz conseguirá así una importante economía en sus costos. Por una parte, dado un cierto volumen de facturación, el concesionario los absorbe por la propia índole de su actividad. Por otra, los costos de venta son mínimos, al contar con la organización del concesionario que tiene que vender en la zona asignada. Se produce así un importante ahorro de agentes de ventas, a quienes habría que abonar salarios, comisiones, seguridad social, dietas y gastos de viaje, aparte de que su atención al mercado no sería tan permanente.

2. *Desde el punto de vista del concesionario.* Para la pequeña empresa, éste

es el método más sencillo y eficaz de iniciarse en el complejo mundo de los negocios, pues hay otra empresa importante que respalda su actuación, le asesora debidamente y le indica las desviaciones producidas y cómo se pueden corregir. Sus necesidades de capital en la fase inicial son mínimas, y si precisase acudir a la financiación exterior, las entidades financieras se la concederán con mayor facilidad al conocer las causas de la petición y el respaldo con que cuenta.

Contar con la experiencia y la organización de la empresa matriz será una ayuda importante para iniciar la vida de empresario, siempre

e deci• ional v

rodeada de dificultades. Con las horas de trabajo precisas, la personalidad y el rigor adecuados, además de la ayuda que recibirá, el éxito está potencialmente al alcance de la mano.

Los comienzos del novel empresario son siempre muy difíciles, al tener que enfrentarse a una serie de problemas que no se habían planteado antes; concretamente, los relativos al plan contable y administrativo, la rotación de la plantilla, etc. Pues bien, la organización de la empresa matriz le dará solución a estos y otros problemas.

En resumen, nuestro flamante empresario cuenta con las mejores expectativas para la obtención de un beneficio saneado y con menores posibilidades de fracaso si se integra en una organización ya probada, que si tuviera que iniciar su actividad con su exclusivo esfuerzo. Esta impresión se ha visto confirmada en la práctica, ya que los diferentes estudios realizados a nivel local indican que el porcentaje de concesionarios que tienen que abandonar su actividad no llega al 12 %.

TASA DE FRACASOS DE LOS CONCESIONARIOS

Exitos 88 %

Fracasos 12%

La experiencia y la organización de la empresa matriz respaldarán la gestión del novel empresario a cargo de la concesión

100

b) Factores negativos

Es lógico que el sistema de concesión no constituya la solución mágica que resuelve todos los problemas comerciales. Acabamos de indicar que, en algunos casos; no se produce el éxito esperado, al no ser el sistema de concesión el más adecuado, bien por la índole de la actividad o del mercado, bien por la actuación de las personas que conforman el elemento decisivo en la aplicación del plan comercial.

Vamos a examinar algunos factores negativos desde la perspectiva de ambas partes que pueden incidir para que adopten otro sistema.

1. *Desde el punto de vista de la empresa matriz.* La empresa matriz deja en manos del concesionario una parte importante de la gestión comercial. En un establecimiento propio, por contra, hasta los últimos

detalles serían objeto de su análisis, y siempre tendría mayor facilidad

)ara imponer su criterio al director de una sucursal propia que a un pelucho empresario. Si desea que su control sea más efectivo y se extien-

a los detalles más pequeños, incurrirá en mayores costos de organi-

zación, inspección y seguimiento.

A nadie se le escapa que, por muchos detalles que se convengan en el contrato y por prolijo que éste sea, habrán ciertos puntos conflictivos en que ambas partes tenderán a imponer su opinión. La empresa matriz tendrá que luchar continuamente para que el concesionario no desvíe su atención hacia otros proveedores y no se haga cada día más «independiente», tratando de materializar sus propias ideas.

La utilidad generada por los concesionarios es, a veces, menor,

Una parte importante de la gestión comercial es delegada por la empresa matriz a la responsabilidad del concesionario

Un factor negativo consiste en que el concesionario pierde su libertad absoluta

pues los precios de venta son los mismos que si se tratase de mayo-

ristas.

Si el concesionario no se esfuerza todo lo que debería, la empresa matriz no cubrirá el mercado correspondiente en la proporción prevista y será difícil invertir esta situación.

2. *Desde el punto de vista del concesionario.* El factor negativo que más incide en el concesionario es que pierde su libertad absoluta y queda sometido a un cierto control de su actividad, lo cual impide el desarrollo total de sus posibilidades.

La publicidad del concesionario, sus medios de captación de clientes, la fijación de sus precios y los artículos que ofrezca, son otros tantos parámetros que estarán ya fijados para no alterar, en su zona, una determinada imagen- de la marca que representa.

Otro factor es el de un menor rendimiento económico, pues de los ingresos que obtenga habrá que apartar una cantidad importante para pagar los derechos o royaltíes de la concesión.

El pago de ese canon puede concertarse en dos formas o una combinación de ambas:

— Un porcentaje sobre la cifra total de ventas o sobre la cantidad de artículos o servicios que la matriz proporciona.

— Una cantidad fija anual revisable cada año.

4. EL SISTEMA DE CONCESIÓN: CÓMO SE ESTABLECE

a) Fuentes de información

El rendimiento económico también se ve alterado por el pago de royalties o derechos de la concesión

Cuando alguien ha pensado en establecerse como concesionario, después de analizar los factores positivos y negativos que le pueden afectar, debe abordar el problema de buscar un proveedor adecuado y, a continuación, emprender las negociaciones pertinentes.

Las fuentes de información más utilizadas son:

— Revistas comerciales de carácter general. — Revistas especializadas en el tema. — Reuniones de empresas concesionarias. — Prensa de información general. — Compañías dedicadas a la contratación de concesiones. — Asesores e intermediarios.

Prestando atención a estas fuentes, se puede estudiar qué ofertas son más accesibles, con el fin de hacer una primera selección y estable•

cer un contacto inicial.

1de mayo-

empresa

previs-

que

›Iota y

)ide el

Además de estos medios, puede resultar interesante el contacto **con antiguos concesionarios que sepan cómo hay que actuar en esta fase inicial del proceso.**

b) El proceso de análisis

Muchas de las ofertas que se publican apelan al candor y la inexperiencia de los lectores deseosos de obtener un beneficio rápido, con el anzuelo de un precio bajo. Estas «oportunidades» deben dejarse de lado, pues no reúnen las características de la auténtica concesión.

En ciertos casos extremos, el minorista ni siquiera podrá conseguir la devolución del dinero invertido, siendo objeto de un auténtico fraude comercial.

Como parte del análisis que ha de realizarse, es conveniente visitar algunas de las concesionarias situadas en la zona en que se piense operar, y así disponer de todos los informes posibles.

Cuando visite los establecimientos, el interesado debe examinar el comportamiento de los clientes. ¿Hay mucho público? ¿Se distribuyen los clientes por igual a todas horas? ¿Qué porcentaje se va sin efectuar alguna compra? ¿Qué artículos son los más solicitados? ¿Cuál es el horario? ¿Qué personal atiende al público?

El siguiente paso será investigar a la firma que está dispuesta a dar la concesión.

1. *Conocimiento de la empresa matriz.* Pasada la fase preparatoria, habrá que conocer la mayor cantidad posible de datos sobre la empresa de que se va a depender.

Un factor positivo es el *arraigo* de la empresa en el sector. Será motivo de seguridad para el posible minorista conocer que aquélla ha desarrollado el

sistema durante una serie de años y que su número de concesionarios es grande y con cierta antigüedad.

PARADOS

2.000

1.817

1.900

1 763

1.741

1.1300

1.700

1.520

1410

1.500

1494

1.400

”3,1 12B

1.300

1.083

1.200

1.100

1.000

Cuando alguien ha decidido establecerse como concesionario debe asesorarse para asegurar que la concesión a contratar es auténtica

La situación socioeconómica de la zona en que se proyecta establecer una concesión es de vital importancia para un análisis completo de la operatividad del negocio. La disponibilidad económica de la población, considerando el producto que se pretende introducir, resulta decisiva para el éxito de la gestión de la empresa matriz y —obviamente— del concesionario. Por ejemplo, el índice de crecimiento del paro en un país influirá notablemente en la tipología de la inversión proyectada.

Para asegurar su inversión el futuro concesionario podrá averiguar cuál es el potencial financiero de la empresa matriz

r

tesulta positivo

r *ra el*

rncesionario

-iguar

wimismo cuáles

los planes de

epansión

'istos por la

'presa

No menos importante es averiguar el *potencial financiero* que

see, para evitar todo riesgo de quiebra en un futuro próximo, pues esto pondría en difícil situación al concesionario. Es normal solicitar el informe de las agencias especializadas para conocer su capital, la naturaleza del inmovilizado, los créditos a corto y medio plazo, etcétera.

Se intentará conocer la línea que la empresa seguirá en el futuro, esto es, su *desarrollo* previsto. ¿Cuáles son sus planes de expansión? ¿En qué zonas piensa crecer? ¿Qué gama de artículos desarrollará preferentemente? Si se espera un posible estancamiento, estamos ante un factor claramente negativo que puede desembocar en una situación difícil a corto plazo.

¿Cuáles son las claves por las que seleccionan a los nuevos concesionarios? Cierta *facilidad para su incorporación* puede indicar que la empresa no es tan ventajosa como pueda parecer y sería necesario ahondar en los motivos.

A título indicativo, podemos enumerar algunos aspectos concretos que debe vigilar el hipotético concesionario y que puede constituir cuando menos, un mal síntoma:

— Número importante de fracasos comerciales. — Costo exagerado de

equipos y artículos. — Promesas de beneficios ciertos y muy elevados. — Su actividad real es la venta de contratos de distribución. — Escasa preocupación por la calidad de los concesionarios que incorporan. — Gastos financieros muy elevados en relación con su facturación. — Bajo nivel de asesoramiento. — Deficiente preparació:. del personal de la concesionaria. — Diferente actuación con unos y otros concesionarios.

2. *Conocimiento de los artículos.* Puede ocurrir que la empresa que ofrece la concesión tenga una situación desahogada, pero que el artículo o servicio que oferte no sea interesante, bien por sus propias características, bien por las condiciones del entorno.

En este apartado habrá que analizar:

— Si se trata de un artículo de lujo. — Nivel de ventas habitual en la zona. — Si se trata de un artículo con grandes oscilaciones estacionales. — Competencia de artículos similares. — Nivel de precios de estos mismos. — Existencia o ausencia de exclusividad. — Número de concesionarios con quienes se compartirá la representación. — Tiempo de vida económica del artículo. — Facilidad de almacenamiento y suministro.

3. *Conocimiento del lugar.* No debe olvidarse ese aspecto, pues la actividad va a desarrollarse en una zona con unas características específicas que pueden hacer desaconsejable el proyecto de concesión.

)

respecto al lugar, se debe conocer:

Sus límites. Nivel de introducción de otros concesionarios de la misma firma. Estructura de la población y variaciones previstas. Importancia de la competencia en la zona. Estimación de sus posibilidades futuras.

4. *Conocimiento previo de las cláusulas del contrato.* Llegado a este

ito, el aspirante a concesionario debe examinar minuciosamente,

sí solo o con asistencia de un abogado, el contrato que su distri-

iidor le propone. En este momento, es poco todo el cuidado que se

ruga en analizar las cláusulas hasta en sus mínimos detalles. No hay

le olvidar que, para los Tribunales, la ignorancia de la ley no excusa

cumplimiento. Por eso resulta indispensable recurrir a los servicios de un buen

abogado que nos explique a qué nos obligamos exactamente al estam-

par nuestra firma en el documento. Su minuta quizás nos parezca cara, pero no lo será tanto al protegernos de sorpresas desagradables y

quebrantos mayores.

¿A qué aspectos habrá que dedicar una especial atención cuando se trata de examinar el contrato que se ha de firmar?

Examinemos algunos:

— ¿Contempla el contrato todos los puntos tratados en las negociaciones? — ¿Se ha impuesto un límite en el tiempo a la concesión? — ¿Se estipulan con claridad las indemnizaciones que una parte tendrá que pagar a la otra si decide cancelar la concesión antes del plazo fijado?

— ¿Se detallan los compromisos financieros? — ¿Se exige un nivel mínimo de ventas? — ¿Se estipula un nivel de compras a la casa matriz? — ¿Qué sanción se produce si no se alcanzan esos niveles? — ¿Se fijan los precios y descuentos que se aplicarán? — ¿Está perfectamente delimitada el área de la concesión?

— ¿Puede compartir la actividad contractual con otras concesiones o artículos? ¿En qué forma?

Esta relación no es exhaustiva, pues ya hemos visto que las actividades que pueden encuadrarse en un contrato de distribución son muy diversas, y cada una tendrá ciertas peculiaridades que han de reflejarse en las cláusulas. Pero, en cualquier caso, *todos* los aspectos deben quedar aclarados antes de la firma del documento.

5. *Colaboración y asesoramiento de la empresa matriz.* Una de las ventajas importantes que el pequeño empresario obtiene con el sistema de concesiones es que su actividad estará tutelada por una gran organización con métodos de eficacia ya probada. El asesoramiento continuará atendiendo todas las consultas que el minorista efectúe mientras dure el contrato.

t

Las cláusulas del contrato de concesión deben ser minuciosamente analizadas por el concesionario y sus abogados o asesores para evitar ulteriores inconvenientes ya que la ignorancia de la ley no excusa su cumplimiento. La figura de la justicia y la ley debe ser incorporada a *toda buena gestión ya que de su respeto y observancia dependerán la correcta marcha de los negocios y la buena imagen de la empresa.*

Pir

Quien otorga la concesión aporta su experiencia y ***conocimientos; quien la recibe realiza una inversión en tiempo*** y ***dinero***

Conviene conocer los siguientes aspectos:

— Tipo de asesoramiento inicial y su extensión. — ¿Será sólo de carácter comercial o se extenderá al campo administrativo y de organización? — ¿Se realizarán cursos de reciclaje cada cierto tiempo? — ¿Recibirán los empleados que se incorporen la instrucción necesaria? — ¿Se facilitarán manuales de formación? — Complejidad de los datos y estados financieros que el concesionario tenga que aportar. — Facilidad de acceso al mercado de capitales. — Costos del asesoramiento a cargo del concesionario.

c) Sistema de control

La base del sistema de concesiones reside en un sencillo intercambio. Quien las otorga, aporta su experiencia y los conocimientos adquiridos en la comercialización de su producto, y quien las recibe, realiza una inversión en tiempo y dinero.

Del éxito en la conjunción de esos factores depende el grado de satisfacción que se alcance.

Ya se ha indicado que éste es el camino ideal para quien da sus primeros pasos como empresario. Es lógico que, al cabo de unos años, trate de aumentar su grado de independencia y renuncie a la distribución, obteniendo así el control pleno de su negocio. Las empresas que otorgan las concesiones conocen sobradamente este peligro y tratan de evitar que tal situación se produzca mediante la inclusión de ciertas cláusulas que pueden resultar excesivamente duras y que pretenden someter al concesionario a su férreo control.

I

El control puede ser riguroso y tener carácter periódico, pero respetará las iniciativas del minorista en la medida suficiente para que exista un positivo desarrollo del negocio.

5. EL SISTEMA DE CONCESIÓN: FINANCIACIÓN

Al trabajar dentro del sistema de concesión los

costos se

›mparten y la

’versión es

ror

La realización de toda actividad comercial requiere una inversió1 que, a veces, resulta prohibitiva para algunos empresarios. Sin embaí go, al trabajar dentro del sistema de concesión, los costos se comparte y la inversión es menor.

a) El capital exigido

En el caso de la concesión el capital inicial que precisará el rista para iniciar su actividad estará en función de las estipulacic contractuales.

Si el concesionario comienza su negocio, necesitará capital realizar la actividad comercial durante los primeros meses, er

tendrá que hacer frente a numerosos gastos de instalación,

Iras que sus ingresos serán reducidos. Un estudio pormenorizado

necesidades de capital será el paso previo para recabado de las

telones financieras.

In ocasiones la empresa proveedora apoya al minorista que atra-

por una situación financiera difícil, con el objeto de conseguir su

iboración, integrándolo en su red comercial y solucionando así el

de financiación.

El capital inicial que necesita el concesionario estará en función de las estipulaciones contractuales

Cuando se constituye una empresa con la finalidad de vender di-

:temente al público se ha de contar con un volumen de capital sufi-

mte para la creación y organización del departamento comercial, te-

lo siempre en cuenta la necesaria inversión en inmovilizado, ade-

'ás de la contratación del personal previsto para ejecutar las tareas de

lenta.

Clases de préstamos y de instituciones

!financieras

Surge así el problema de dónde acudir para obtener el dinero nece-

sario para invertir en el negocio, requisito indispensable para iniciar el ejercicio de la actividad comercial.

Si se trata de un pequeño concesionario, quizás prefiera acudir a sus familiares, colegas y otras amistades para solicitar su ayuda económica, intentando convencerles de la seguridad del negocio que va a emprender. Tendrá que ser habilidoso en extremo, pero como sus necesidades no suelen ser demasiado grandes, puede conseguirlo en un porcentaje elevado. Ya aquí es oportuno el asesoramiento de quien ha otorgado la concesión

facilitando datos que hagan más fácil obtener el capital necesario.

Pero, en muchas ocasiones, no es suficiente con el capital así obtenido y hay que recurrir a otras fuentes financieras.

Los Bancos son las instituciones típicas a las que se acude para solicitar un crédito. El pequeño concesionario comenzará por dirigirse al Banco de su localidad, donde probablemente conocerá al director o a

empleado. Allí puede encontrar el capital que busca e informa-

in sobre la actividad comercial de la zona y la de otros concesio-

trios.

Conviene saber que no todos los préstamos tienen el mismo costo

ni el mismo período de amortización; veamos algunos:

1) *El préstamo personal* es muy utilizado en este capítulo de ayuda *al* comercio de inversión reducida y se basa en la solvencia y honorabilidad del solicitante. Es el mismo crédito que una persona puede solicitar para adquirir una vivienda o un automóvil.

Es un tipo de préstamo de escasa cuantía y cuya devolución se exigirá en un breve plazo, pero es fácil de obtener y los intereses a pagar

La empresa proveedora apoya al minorista que atraviesa* una *situación financiera delicada

Si la situación financiera de la empresa es saneada no resultará difícil obtener de ella préstamos comerciales

re con el

^te de una

arma de la es

ionario

la

telón de

tinos

rcleros

no son muy elevados. Comercialmente, son utilizados para atender a los gastos de instalación y primeras compras que hay que realizar, cuando su volumen no es demasiado elevado.

2) *El préstamo comercial* pretende financiar las actividades habituales que se derivan de la actividad del empresario comercial. Es un crédito a corto plazo —entre 30 y 90 días—, cuya cancelación se producirá por el desarrollo habitual del negocio, viniendo a compensar el crédito que el comerciante tiene que conceder a su clientela.

Si la situación financiera de la empresa es saneada, su obtención no presentará excesivas dificultades y su costo tampoco es elevado.

3) *El préstamo a medio y largo plazo.* En este apartado se incluyen los préstamos con vencimiento superior a 18 meses y que financiarán la estructura básica del negocio: adquisición de maquinaria y locales, modernización de instalaciones, etc. Para su concesión, la entidad financiera someterá al solicitante a un detenido examen que incluirá el estudio de la proyección futura del negocio para comprobar las posibilidades de devolución de la suma que se le piensa adelantar.

Es muy frecuente que haya que ofrecer bienes en garantía, sean éstos parte del negocio o particulares.

4) El préstamo con garantía suele concederse al empresario que inicia su actividad, pues el banco desconoce las posibilidades reales del negocio que va a emprender. Por ello debe ofrecer ciertos bienes en garantía de la

cantidad que solicita, como inmuebles, títulos de bolsa y de renta fija, pólizas de seguros, terrenos, etc. Si cuenta con ese tipo de bienes, ciertamente le será mucho más fácil la obtención del crédito que precisa.

Pero, puede ocurrir que el banco no se dedica a conceder el préstamo, o bien que lo haga con un interés muy elevado, o incluso solicitando unas garantías que no se pueden ofrecer. Habrá que acudir entonces a otro tipo de instituciones financieras, que han aparecido en los últimos arios: compañías financieras, asociaciones de empresarios, etcétera.

Si es evidente la importancia de la asesoría jurídica, no es menos importante la asesoría económica. Conocer, antes de negociar el tipo de crédito más conveniente, el costo que se puede afrontar, los plazos en que se podrá devolver, etc. ayudará a obtener el resultado feliz que se desea.

Si se tiene el soporte de una gran firma de la que se es concesionario, las instituciones financieras estarán mejor dispuestas a facilitar el crédito solicitado, pues intuyen, al menos, que la actividad comercial que se va a desarrollar debe proporcionar la necesaria rentabilidad que permita su devolución sin ningún problema.

El asesoramiento que puede aportar quien otroga la concesión es muy valioso, pues el mismo problema de necesidad de capital se le habrá presentado con anterioridad a buen número de sus concesiona•

ríos actuales. Los bancos que tengan un mayor volumen de negocio con la sociedad matriz estarán mejor dispuestos a iniciar negociaciones con el futuro concesionario.

Por otra parte, la empresa dedicada a la venta directa, que necesita un volumen superior de recursos financieros, podrá ofrecer una garantía más sólida a sus acreedores financieros en razón de su mayor dimensión.

La empresa matriz tendrá muy en cuenta las características y emplazamiento del concesionario

6. **EL SISTEMA DE CONCESIÓN: FORMAS DE APOYO**

En una empresa que emplea el sistema de ventas directas, el departamento comercial, debe contar con la ayuda del resto de los departamentos, especialmente de los servicios financieros y de contabilidad, ya que la empresa es una unidad económica en la cual todos los departamentos tienen un objetivo común a cumplir: la colocación en el mercado de sus bienes y servicios, para obtener un beneficio.

Esa ayuda reviste muy diversas formas; organizativa, administrativa, técnica, comercial, publicitaria, etc. Si la empresa cuenta con una red de concesionarios, el control de sus actividades no debería suscitar conflictos, pues sus intereses son comunes con los de la empresa matriz, que tiene que armonizar las actividades de toda la red comercial en aras de alcanzar unos objetivos globales.

Las experiencias de todos ellos, recogidas por la empresa matriz, constituyen un excelente banco de datos a disposición de todos los concesionarios, que ayudará a la solución de los problemas que se repiten una y otra vez.

Factor importante para alcanzar el éxito buscado es el lugar donde se instala el establecimiento y su correcta preparación y decoración, que tendrá que unir lo funcional con el sentimiento de comodidad que debe tener el público que allí acuda. Para corroborar esta importancia, la empresa matriz no firmará el contrato hasta conocer dónde se instalará el futuro concesionario.

i

El emplazamiento de una tienda es, indudablemente, un factor importante en su éxito. Sin embargo existen otros elementos que coadyuvan a ese éxito, por ejemplo una adecuada decoración. La venta en un sitio cómodo, agradable y estimulante resulta mucho más sencilla y el consumidor acudirá a una tienda en particular porque

además de recibir el trato adecuado y resultarle fácil su acceso se encuentra en ella absolutamente cómodo. La decoración en nuestro tiempo proporciona al cliente la sensación de «pertenecer» a esa tienda que ha logrado transmitirle el

La casa matriz puede facilitar al concesionario los medios necesarios, de orientación y económicos, para que su cometido resulte operativo

¿Qué zona será la más adecuada dentro de la localic

rible que el almacén y tienda estén juntos? ¿Debe tener el

dos plantas? ¿Es conveniente el régimen de autoservicio? ¿Qué

ríos se deben seguir para la decoración de los escaparates y del finte•

rior? ¿Es aconsejable contratar a un profesional de la decoración?,

viará la casa matriz personal especializado para que colabore con

concesionario hasta que el establecimiento pueda abrir sus puertas al

público?

Éstas y otras cuestiones son de interés para orientar el problema hacia una solución ideal. Por ejemplo, a veces el mobiliario, los medios auxiliares y cierto tipo de maquinaria, son facilitados al concesionario en condiciones de pago muy ventajosas y a precios razonables, con lo que resuelve en parte el problema financiero que indudablemente se le plantea en esta etapa.

1

a) **Ayuda para la introducción en el mercado**

Al concesionario recién instalado le será muy difícil introducirse en un mercado que siempre tiende a rechazar la incorporación de nuevos competidores. Todo tipo de ayuda será poca en esta fase y la promoción de sus artículos de manera eficaz se hace imprescindibl&

El establecimiento concesionario alcanzará su merecido prestigio si la marca que va a distribuir está acreditada y se le facilita todo tipo de material para que el público conozca la orientación del negocio. Ese material publicitario servirá para la decoración del local, tanto en los escaparates como en el interior, circulares a los posibles clientes de la zona, regalos a los mismos, etcétera.

Junto a estos medios, la empresa matriz puede tener ya preparado unos programas normalizados de introducción con una serie de medidas que habrán de adaptarse a las condiciones específicas del concesionario y de la

zona. Resolver este problema con el asesoramiento recibido es una ventaja inestimable para el empresario que comienza su nueva actividad comercial.

La instalación de un concesionario implicará rechazo

!por parte de los

competidores. En esta fase el apoyo

publicitario resulta inapreciable

b) El asesoramiento organizativo

Las cuestiones administrativas y financieras escapan a la actividad normal del pequeño empresario, pues estos temas suelen resultarle difíciles o áridos.

Valoración de activos, inventario permanente, forma práctica de llevar los registros contables, estados financieros que le serán de utilidad, estadísticas de clientes y productos a nivel individual o agrupados, y personal y máquinas auxiliares precisas son algunos de los principales campos en que el minorista puede ver facilitada su tarea inicial, evitándole tener que recurrir a un asesor especializado.

La situación financiera no debe ser descuidada en modo alguno. Es

frecuente la tendencia a volcarse en los aspectos meramente comer

,,

ciales, buscando nuevos clientes y artículos, pero esa búsqueda puede conducir a realizar ciertas operaciones que, si bien aumentan la cifra de ventas, constituyen una carga financiera excesiva para la firma.

c) Instrucción del concesionario

Si es su primera experiencia en esta modalidad comercial, precisa de una instrucción adecuada. No se trata de un negocio personal en el que no tiene que dar cuenta a nadie, sino que forma parte de una red de distribución, cuya cabeza espera que obtenga unos determinados resultados.

Así, los conocimientos que ha de recibir tienen una función doble que cumplir:

— La que precisa todo empresario minorista, tanto mayor cuanto más importante sea el negocio y menor el nivel de sus conocimientos. — La necesaria para conseguir su integración en la organización que representa en alguna medida; trabajará en equipo y su actuación armonizará con la de otros concesionarios para conseguir resultados comunes.

La enseñanza que se imparte tiene habitualmente un doble ámbito de actuación: un centro de enseñanza especializado (o los locales de la sociedad matriz) y el propio negocio del concesionario, donde se llevarán a la práctica los conocimientos previamente adquiridos.

La experiencia que han aportado, tanto las empresas matrices como los pequeños concesionarios, muestra que el sistema más adecuado en esa segunda etapa consiste en que el pequeño empresario organice su negocio, aun con la tutela del personal enviado por su principal; detalles particulares, como el conocimiento directo del público de su zona, darán el preciso toque de distinción a su establecimiento y harán sentirse más cómodo al-propio concesionario, que comprueba cómo se respeta su iniciativa.

Pero no es suficiente que reciba una serie de enseñanzas al iniciar actividad, pues éstas tendrán que actualizarse periódicamente para

tar al corriente de las nuevas técnicas y métodos adoptados por la fir-

matriz. Para ello, servirán los boletines informativos enviados y los

rsillos monográficos impartidos por la casa central, siendo misión

comerciante el máximo aprovechamiento y la perfección por todos

medios que tenga a su alcance para mantenerse en vanguardia del

tor.

También en este apartado, es fácil comprender el ahorro que se

produce en la economía del nuevo empresario; la enseñanza especializada en áreas como marketing, finanzas, investigación de mercados, tiene un elevado costo. Éste es un apartado más por el cual obtiene importantes ventajas el concesionario: de costo y de aplicación práctica. No es lo mismo recibir una enseñanza más o menos abstracta que recibirla sobre el terreno del propio negocio.

El concesionario será adecuadamente instruido por la empresa si no tiene una experiencia previa

El nuevo empresario se instruirá en materias tales como marketing, finanzas, investigación de mercados, etcétera

Las condiciones y formación de los vendedores dependerán, fundamentalmente, de las características del producto

7. **EL PERSONAL COMERCIAL**

El tipo de empresa y la clase de producto que comercializa

condicionamientos que han de orientar el desarrollo del segundo

aspectos básicos de la organización comercial, esto es, la selección y

formación de los vendedores. Es evidente, que no deben tener las mismas condiciones los vendedores de una empresa siderúrgica o de construcción naval que los de una firma que elabore productos de cosmética. Desde la titulación académica y el nivel de estudios que se les exija, hasta el entorno social en que desenvuelven sus actividades, todas estas condiciones pueden variar en función de que se trate de uno u otro producto.

Hecha esta aclaración previa, es preciso ahondar más en la definición de los factores que deben informar la selección de los vendedores. Para ello, estudiaremos separadamente las condiciones personales del vendedor, las características del producto y la descripción de las actividades que aquél debe desplegar para conseguir mayores ventas.

a) **Condiciones personales**

Los criterios que nos aportan las características de la empresa y del producto elaborado nos permiten fijar en este punto algunos de los requisitos que, dentro de unos límites flexibles, habrán de reunir los candidatos al puesto de vendedor. Son éstos, por ejemplo, los requisitos relativos a la edad, condiciones físicas, estudios cursados, experiencia previa, carácter y personalidad.

Pero ¿dónde encontrar personas con estas características? Algunas empresas siguen el sistema de reclutar entre sus propios empleados a los futuros vendedores, previa la formación específica correspondiente. Otras, prefieren acudir a las universidades y escuelas técnicas o de enseñanza por correspondencia. Finalmente, otra fuente de buenos vendedores la cónstituyen las demás empresas, sean o no competidoras.

El examen de

aptitud de los

rdedores consta

las pruebas

recientes como

rra conseguir

Isultados

onvincentes

Una vez configurados los requisitos que deben reunir los candidatos y los lugares en que éstos pueden ser reclutados, es preciso abordar otro aspecto de capital importancia en el proceso de selección, que es el examen de aptitud de los futuros vendedores.

A esta finalidad sirven diversos medios, desde las simples referencias personales y los exámenes médicos, hasta los cuestionarios a rellenar por los aspirantes a los puestos de ventas, los «tests» especializados, entrevistas personales, períodos de prueba, etcétera.

Los cuestionarios de solicitud de empleo, si están bien concebidos, pueden ofrecer al empresario una valiosa base de los datos personales más significativos del candidato, así como de sus aptitudes; no obstante, por su propia limitación intrínseca deben completarse con otros sistemas de examen.

También está muy extendido el empleo de los «tests», los cuales

50fr.S.,

le

za son dos ndo de los lección y er las mis•

o de cons-

le cosméti-

t les exija,

todas es-

u otro

ores.

es del

activi-

Isa y del e los relos can-

pueden clasificarse en tres grupos; los que miden la capacidad intelectual, los que desvelan las actividades de mayor interés para el solicitante y los que están dirigidos a calibrar la capacidad potencial como vendedor. En cualquier caso, no debe olvidarse la conveniencia de completar, incluso este sistema, con algún otro medio de evaluación.

La entrevista personal ofrece una amplia gama de posibilidades para el tipo de examen que nos ocupa, y permite asimismo una precisión en la evaluación de la que carecen otros métodos, especialmente cuando es preciso tener en cuenta detalles de la personalidad y el carácter. Principios rectores de estas entrevistas han de ser tanto la cuidadosa preparación previa mediante baterías de preguntas o de temas que abarquen todos los aspectos de interés para la empresa, como la necesaria objetividad que en todo momento debe mantener el entrevistador.

b) **Características del producto**

La explicación detallada del producto, con todas sus virtudes y limitaciones, constituye un nuevo paso en el proceso de selección de los vendedores. De esta forma, el conocimiento cabal de la mercancía que va a comercializar permite al propio vendedor contrastar las exigencias de la venta de ese producto con sus aptitudes personales, y posibilita a la empresa deducir si está o no ante la persona idónea para el fin que persigue.

lescripción de las actividades

Lq entrevista personal constituye un medio de excepcional eficacia en la elección del personal idóneo

ida-

>rdar

te es

!feren-

a relleizados,

ebidos, 3onales

obstan-

>s sis.

tales

Es también punto importante en la selección del personal la enu-

ieración concreta de todas las tareas y actividades complementarias

que ha de asumir el vendedor como parte de su puesto de trabajo.

No es éste el lugar apropiado para ofrecer una lista exhaustiva de dichas actividades, pero sí puede ser útil, en cambio, sistematizarlas en los grupos siguientes:

1) Promoción de ventas — Hallar nuevas perspectivas de ventas y captar nuevos clientes. — Conocer y utilizar las campañas de promoción y publicidad de la empresa. — Evaluar la eficacia de tales campañas. — Vigilar las tendencias del mercado y la aparición de nuevos productos.

2) *Ventas* — Explicar adecuadamente al cliente las posibilidades que ofrece el producto. — Evaluar las posibles necesidades del cliente. — Exponer la política de la empresa en cuanto a precios, entregas y crédito. — Controlar las existencias y buscar nuevas aplicaciones del producto. — Gestionar el cobro de las ventas realizadas e informar sobre los créditos incobrables.

El vendedor debe tener un conocimiento cabal del producto

para demostrar su verdadera capacidad ante el empresario

31 Actividades complementarias — Cuidar el equipo, y el material de promoción del producto. — Atender las reclamaciones y devoluciones. — Organizar el servicio postventa. — Atender las peticiones de crédito. — Establecer prioridades en las entregas.

VALORACION DEL RENDIMIENTO

Juicio

Excelente

Superior a la media

Respecto a la capacidad de crítica y síntesis frente a los problemas de su trabajo. Capacidad de distinción entre teoría y práctica. No confundir «juicio» con «comprensión».

Busca sistemática y analíticamente los hechos pertinentes utilizándolos en soluciones útiles y lógicas. Pensamiento libre de prejuicios. Decisiones normalmente equilibradas.

Examina correctamente cosas concretas. Saca conclusiones de forma lógica y práctica aunque no excelente. Es normalmente objetivo.

Parc distc va lo real]

ir los efectos 2dores, la deberá en función de

los trazos y perfiles individuales separadamente. Una adecuada valoración

!dundará en beneficio

propio empleado.

8. EL PERSONAL COMERCIAL: SU FORMACIÓN

Todo el proceso de selección culmina en la etapa de capacitación de los vendedores, que es especialmente importante en la pequeña empresa por ser en ella donde la técnica de las ventas está generalmente más descuidada y donde se registran los índices más bajos de facturación por empleado.

¿Cómo se forma a un vendedor? Ciertamente, hay algunas condiciones innatas que pueden resultar muy útiles para la venta, pero en general, se trata de una función que *puede* enseñarse y cualquier persona de

inteligencia normal puede sacar provecho de un curso de formación bien orientado.

19)

del

el ci

Para la formación de buenos vendedores es fundamental tener en cuenta los puntos que exponemos a continuación:

a) **Determinación de la finalidad de las ventas**

Es un error creer que el arte de la venta se ocupa *exclusivamente de* «colocar» la mercancía, es decir, conseguir que alguien compre lo que ofertamos.

Por el contrario, el buen arte de vender se caracteriza por destacar

el elemento de servicio que encierra siempre la venta. Es preciso de-

mostrar los méritos del producto, su utilidad, su calidad, y también Ic

servicios complementarios que la casa presta, de modo que el cliente

quede realmente convencido de que realiza una operación provechc

que, además, queda amparado por la asistencia postventa que le

:era la empresa. Sólo así se conquistará un nuevo cliente perma-

Ite.

Formación humana y **profesional del vendedor** Entramos ya en el análisis de los aspectos básicos de la formación

vendedor; en concreto, en el conocimiento que de sí mismo, de la

'presa, del producto y del cliente debe tener.

1) Conocimiento de st mismo. Si quiere llegar a ser auténticamente

eficaz, el vendedor deberá empezar por tener un conocimiento cabal de su propia personalidad, de su carácter y de su propia imagen.

Cuidará, en primer término, de su apariencia personal, incluida la corrección en el vestir.

En cuanto a su personalidad, deberá esforzarse por calibrar el efecto que causa en los demás, para evitar las actitudes negativas y los criterios meramente subjetivos y personales. En todo caso, no debe olvidarse que un auténtico deseo de servir al cliente, que éste percibe inmediatamente, puede compensar el hecho de que en el carácter del vendedor existan facetas que no sean totalmente, positivas.

En su trato con los demás, ha de saber escuchar, no perder nunca la calma y, sobre todo, no discutir, pues es de sobra conocido que de una discusión jamás ha salido una venta.

Finalmente, la honestidad e integridad son cualidades que han de brillar especialmente en el vendedor, en razón de las funciones específicas que desempeña.

CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO

Aspecto

Trato social Personalidad

Integridad

Conversación

2) *Coñocimiento de la empresa.* El conocimiento cabal de la empresa

tituye una ayuda de valor inestimable para todo vendedor.

Este conocimiento debe proyectarse a diversos aspectos de la reali-

empresarial, entre los cuales merecen citarse los siguientes:

— la estructura y los objetivos de la empresa en una perspectiva

histórica, desde su fundación, pasando por las modificaciones introducidas con posterioridad, hasta llegar a la época actual. Esta visión de conjunto debe abarcar tanto la organización fun-

mal como las relaciones entre los departamentos;

política de ventas, de publicidad, de servicios y de personal;

Vender no exclusivamente colocar la mercancía sino, en esencia, demostrar el servicio que cumple el producto

El servicio de posventa de la empresa facilitará la tarea del vendedor

Es obvio que existen cualidades innatas útiles para la venta. Sin embargo, esta función se adquiere fundamentalmente por la formación

conocimiento

ll cliente

rstituye un

:tor esencial de

venta ya que

fa el

'agradable

wma de la

conali-

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

estructura y objetivos política de los diversos sectores

reglamentos internos características del mercado

— las normas de régimen interior, de actuación económica **yi**

fnan

ciera, y de control de la calidad;

— las características del mercado y de las empresas competidoras.

3) *Conocimiento del producto.* Es indispensable que el vendedor ten. ga acceso a toda la información disponible sobre el producto que debe comercializar. En la medida de lo posible, la dirección comercial org nizará, en beneficio de sus vendedores, conferencias y proyecciones; material filmado, y distribuirá folletos, manuales y publicaciones té: nicas.

¿Qué es lo que debe saber el vendedor acerca del producto? Funda. mentalmente, cinco cosas:

— calidad de los materiales empleados en su fabricación y los todos

aplicados en la misma; — características y actividades del fabricante; — fuentes de abastecimiento y ayuda técnica; — aplicaciones del producto, modos de empleo, rendimiento, duración, nivel de seguridad y adaptabilidad; — características diferenciales del producto en comparación con otros competidores, y ventajas que presenta.

El conocimiento integral del producto permite al vendedor *alcanzar* una eficacia mucho mayor en la venta. Así, por ejemplo, los resultados pueden ser muy diferentes si el empleado que se esfuerza por vender, por ejemplo, un martillo, se limita a decir que es de buena calidad y que tiene gran aceptación, o que por el contrario, comente sus características, aplicaciones, materias primas empleadas y duración.

4) *Conocimiento del cliente.* Si el conocimiento del cliente *ha* sido siempre un factor de especial importancia en las ventas, lo es más en nuestros días, como un medio de reaccionar contra la despersonaliza, ción tan generalizada en la sociedad moderna y tan acusada, sobre ta

do, en las grandes organizaciones comerciales.

A veces, el vendedor encuentra el modo de averiguar por sí solo las circunstancias personales del cliente, sus gustos, motivaciones, etc, pero en ciertas ocasiones, tendrá que recurrir a otra fuente de informa• ción: el propio cliente. En efecto, el comprador puede revelar muchas

cosas sobre sí mismo, si le damos oportunidad de hablar, si sabemosi

escuchar y si le hacemos aleunas nreeuntas —con habilidad

discreción— que le animen a seguir desvelándonos su peque mundo.

Podremos obtener así una información más completa sobre las’

daderas necesidades del cliente; pero para acabar de perfilar esta

La misión del vendedor no debe constituir jamás una misión imposible. Él no es un «mago» ni la consecución de su cometido está sujeta a leyes sobrenaturales ni a una particularísima capacidad parapsicológica. La calidad del producto, el apoyo del fabricante, el respaldo de una empresa responsable y experimentada, la formación del vendedor: todo el conjunto contribuye a«la prosperidad de la gestión del encargado de ventas.

mación es preciso determinar los *verdaderos motivos* que *le impulsan a comprar.*

Tales motivos son muy variados, y su análisis ocuparía demasiado espacio. No obstante, podemos clasificar algunos de los factores principales de la siguiente forma:

— Motivos sociales: Afán de posición social, imitación o emulación, apariencias externas, deseo de estar a la moda, etc.

— Motivos personales: Confort, placer estético o físico, salud, descanso o diversión, deseo de aventura, temor, escapismo.

— Motivos económicos: Impulso creativo, cautela, deseo de invertir el capital, ánimo de lucro.

En todo caso, hay que tener en cuenta que, cuanto más se sepa de motivos que tiene el cliente para comprar, mejor se podrán satisfa-

cer sus necesidades.

Una vez conocidos los gustos personales del cliente y los motivos concretos que le impulsan a la adquisición, resulta más fácil realizar una presentación eficaz del producto, destacando aquellos aspectos o características que más satisfacen al cliente.

El vendedor deberá determinar los «verdaderos motivos» que impulsan a comprar determinado producto

4

Atraer la atención del cliente, captar su interés, crearle el deseo de comprar, ganar su confianza y concretar la venta, constituyen las cinco etapas fundamentales de todo proceso de venta

Es indudable que el vendedor debe tener un perfecto conocimiento del producto que ofrecerá al consumidor, ya que de este modo la presentación será más completa y alentadora. Pero también existe un factor sumamente valioso en el proceso de venta y que consiste en que el cliente interesado pueda manipular, hacer funcionar, «probar» aquello que se le ofrece y, lo que resulta todavía más beneficioso, que el vendedor estimule al comprador *para que «pruebe» el producto y se asegure prácticamente de su calidad.*

c} El arte de vender

El momento culminante en que ha de ponerse en acción la capacitación del vendedor es, naturalmente, el proceso de la venta. Por ello, es necesario que tanto el director comercial como sus propios vendedores sean conscientes de la trascendencia que tiene la adecuada formación de éstos en todos los aspectos de la gestión de ventas.

Al analizar el proceso« de la venta, podemos distinguir en ella *cinco* etapas fundamentales:

— Atraer la *atención* del cliente, merced a una esmerada preparación• de la entrevista; — Captar su *interés* mediante la presentación personal; — Crear en el cliente el deseo de comprar; como resultado de una correcta descripción del producto; — Ganarse la confianza del cliente, al responder correctamente a sus objeciones; y — Concretar la venta y cerrar la operación.

Expondremos ahora el contenido de cada una de estas etapas. *1) Preparación de la entrevista.* La finalidad de esta etapa radica ení

obtener toda la información posible que se refiera al cliente, desde las circunstancias personales (carácter, gustos, situacióh familiar, posición.) económica, etc.) hasta la motivación concreta que puede inducirle a la) compra.

La obtención de todos estos datos debe complementarse con

acertada planificación de la entrevista.

2) *Presentación personal.* En este primer momento del contacto per-

sonal, deberá tenerse muy presente todo cuando se ha dicho más ar0 ba en relación con la necesidad de que el vendedor se conozca a sí

mo y pueda, por este medio, ofrecer su imagen más favorable.

U1Z7

7

Capar;

Por

tended°.

t Orma_

a

3) *Presentación del producto.* Es importante para esta etapa la determinación de los motivos de compra que pueden impulsar al cliente; esto permitirá exponer con más eficacia las ventajas concretas que el producto tiene para él, en cuanto a la satisfacción de sus necesidades o gustos personales.

Por otra parte, cuanto mayor y más profundo sea el conocimiento del producto que tenga el vendedor tanto mejor será la presentación de la mercancía. Pero también es importante la forma en que la presentación se hace; en efecto, siempre que sea posible, además de la demostración que suele efectuar el vendedor, deberá permitir al cliente tocar, manejar o hacer funcionar lo que se le ofrece. Esta es la razón de que con un criterio acertado, muchos vendedores de automóviles insisten a sus clientes a que los prueben personalmente.

4) *Respuesta a las objeciones.* Hay que recordar aquí lo que hemos dicho antes sobre la necesidad de no discutir jamás con el cliente. Es posible que, en el curso de la entrevista, se manifiesten diferencias de criterios sobre la utilidad, las ventajas o aplicaciones del producto. En estos casos, el vendedor debe esforzarse por no contradecir abiertamente al cliente; por el contrario, ha de dar la impresión de admitir, en términos generales el planteamiento que se le hace, pero presentar al mismo tiempo otras ventajas que contrapesen en todo o en parte los inconvenientes que haya observado el comprador.

Llegando a este punto, el vendedor debe conocer ya cuáles son los motivos *reales* que tiene el cliente para *no* comprar: unas veces se tratará de motivos claramente definidos, en otras ocasiones, por contra, las razones estarán más o menos ocultas. En cualquier caso, si no se consigue superar estos obstáculos no podrá concertarse la venta.

5) *Cierre de la operación de venta. El* cierre es un momento especial-

ite delicado; en efecto, la oportunidad en que se realice ha de obe-

:r a una evaluación lo suficientemente precisa de las motivaciones

ecológicas del cliente que permitan llevar a buen término esta fase

crucial.

El vendedor evitará toda discusión abierta con el cliente

Se trata de inducir al cliente a comprar; aunque esta oportunidad puede surgir en cualquier punto del proceso de la conversación, generalmente ocurre después de que se ha contestado adecuadamente todas las objeciones.

En cualquier caso, puede igualmente intentarse, incluso varias veces, lo que se denomina «ensayo de cierre», que consiste en un intento por parte del vendedor de concertar la venta, aunque sin poner al cliente ante la tajante disyuntiva de decir «sí» o «no», sino dejando la puerta abierta para que ambos, en el supuesto de que el comprador no se decida aún, prosigan la conversación sobre el producto, aduciendo nuevos argumentos o presentando nuevas facetas de la mercancía.

Hay varios métodos que suelen resultar eficaces para conseguir el cierre de la operación. Los más conocidos son los siguientes:

- Dar por supuesto que la venta está concertada. En función de la

En el diálogo con el cliente bosco, el vendedor deberá detectar los motivos reales de aquél para no comprar

N

Una vez finalizada la presentación del producto, la resistencia del comprador podrá superarse mediante la propuesta de un aliciente extra, por ejemplo un descuento

actitud o de las expresiones que, a partir de un determinado moment

asuma el vendedor, puede mostrar su convencimiento de que la venta

está ya decidida. Si el cliente no le contradice, la venta estará efectiva.

mente cerrada.

— Añadir otro aliciente. Sucede en ocasiones que, una vez termi. nada la presentación del producto, el comprador sigue sin adoptar una

decisión. Éste es el momento oportuno para ofrecerle alguna ventaja adicional, como un descuento por pago al contado, entrega inmediata a

domicilio sin recargo o asistencia técnica gratuita.

— Resumir las ventajas. A lo largo de la presentación, el vendedor

habrá captado debidamente cuáles son las preferencias reales del comprador, y cuáles las ventajas del producto que mejor impresión le

hayan causado; es conveniente, por tanto, resumir al final los puntos

que más se ajusten a los deseos o la conveniencia del cliente.

— Solicitar abiertamente la confirmación del pedido. Esta manera franca de actuar agrada a muchos clientes, y provoca en ellos una reacción favorable.

Terminada la exposición de las cuatro etapas de la venta, se impone hacer una observación. En efecto, en las ventas al por menor, las etapas de mayor importancia —a las que habrá de dedicar más atención el vendedor son las tres últimas, es decir, la presentación del producto, la respuesta a las objeciones y el cierre de la operación.

9. **EL PERSONAL COMERCIAL: INCENTIVOS**

Para conseguir sus objetivos de venta, la empresa se vale de unos medios de distribución. En términos generales, esta distribución puede hacerla directamente a través de unos vendedores, o bien encomendarla a

distribuidores ajenos, suministrándoles productos y servicios previo pedido o bien concertando con ellos un acuerdo de concesión.

Cualesquiera que sean estos medios de distribución, está claro que las personas que participan en la actividad comercial deben tener entusiasmo, y este entusiasmo será el arma fundamental para alcanzar el éxito.

Las personas que

participan en la

f vidad

tia!

darán su

¡miento si se

incentiva

rmente

Pero, ¿cómo se consigue que los vendedores actúen con entusiasmo? La respuesta, desde el punto de vista de la empresa, es bien simple: para que estas personas tengan entusiasmo han de estar motivadas y ayudadas.

En el caso de los concesionarios, la motivación es más compleja que en el supuesto de los vendedores directos, ya que aquéllos se ven obligados, por contrato, a hacer una inversión mayor o menor.

Una acertada dirección por parte de sus jefes, la asistencia a reuniones sobre ventas en unión de sus compañeros, la participación en concursos y un adecuado sistema de retribución, probablemente sean los incentivos más eficaces para los vendedores. Veamos todas es-

comento,

la venta

!fectiva-

t termitar una entaja liata a

tas posibilidades con algún detenimiento en los dos casos: en el de venta directa y en el de sistema de concesión.

a) En las ventas directas Consideraremos aquí varios aspectos de interés. *1) Papel de la dirección comercial.* Son incalculables los efectos beneficiosos que una acertada dirección y un liderazgo dinámico pueden tener en el ánimo de los vendedores.

La creación de un verdadero espíritu de trabajo en equipo puede suponer un auténtico estímulo para los vendedores y contribuye a superar sus posibles inhibiciones.

Por otra parte, la dirección ha de poseer, al mismo tiempo, condiciones de energía y flexibilidad sin caer nunca en el autoritarismo.

En el caso de los concesionarios, la dirección comercial de la empresa matriz está obligada a mantener un contacto permanente con aquéllos para resolver cualquier duda o problema que se le presente en relación con el producto.

2) *Reuniones sobre ventas.* De especial utilidad resulta en este contexto la celebración, a intervalos regulares, de «pequeñas» reuniones de vendedores, con el objeto de estudiar los problemas, las estrategias y los métodos de ventas, sin que para tal fin sea preciso convocar grandes asambleas que abarquen toda la empresa, sobre todo cuando se trata de organizaciones de cierta magnitud.

Por supuesto, estas reuniones han de ser objeto de una planifica-

ón previa. Para que su desarrollo sea más ágil, es conveniente seguir

s siguientes consejos:

— Deben abordarse unos temas concretos, bien definidos y que, por su reducido número, sean susceptibles de un debate en profundidad.

— La duración de cada reunión se debe fijar dentro de unos límites izonables, de manera que ni se prolongue excesivamente ni falte ?.mpo

material para el estudio del tema propuesto.

— Es preciso hacer un esfuerzo por amenizar la reunión, alternan-

:onferencias, proyecciones, demostraciones, coloquios, etcétera.

Se fomentará, sobre todo, la participación *activa* de los asistenll diálogo entre ellos.

’inalmente, deberán extraerse unas conclusiones válidas que

le base para elaborar los planes futuros.

Indo la organización comercial esté formada, en parte, por con-

_,Liarios, éstos no deben acudir a las mismas reuniones que los ven-

La creación de un verdadero espíritu de trabajo en equipo constituye un auténtico incentivo laboral

Una dirección adecuada, una asistencia responsable, una remuneración justa y la posibilidad de concursar para ocupar mejores cargos, son los incentivos más positivos

Uno de los incentivos mds importantes, si no el óptimo, es la retribución

dedores, pues los problemas que suelen aquejarles son muy diferentes de los que afectan a éstos. Por tanto, será preciso instrumentar solu. ciones que se ajusten a los problemas específicos de cada grupo.

3) *Participación en concursos.* Cuando se organiza un concurso de ventas es necesario fijar previamente unos objetivos y ofrecer unos premios que estén en concordancia con los mismos. En todo caso, la cuantía de los premios no ha de ser exorbitada ni demasiado escasa.

Cualquiera que sea la naturaleza del concurso, siempre resulta conveniente elaborar un sistema de puntuaciones que sea, a *la* vez, equitativo y sencillo, de forma que «gane el ganador sin perder el perdedor».

El vendedor, como todo ser humano, es sensible a los incentivos y por ello la empresa deberá responder a estas expectativas a fin de promover el entusiasmo de su equipo comercial. Uno de los incentivos de eficacia probada lo constituyen los viajes a cargo de la empresa, que no sólo operan como

sino también

un medio de que el

?ndedor se libere

(temporalmente de las

!tensiones de su cometido

ly *regrese a sus tareas*

con una mejor disposición.

Tampoco esta clase de estímulo es aplicable a los concesionarios. Por tanto, lo más aconsejable es sustituirla por la fijación, dentro del baremo que establezca la participación del concesionario en el importe de las ventas, de unos incentivos capaces de generar un incremento sustancial de sus beneficios.

4) *Sistema de retribuciones.* En la mayoría de los casos, la retribución es, con mucho, el estímulo más eficaz que puede tener el vendedor.

Los sistemas de retribución más usuales son:

— Sueldo fijo. — Trabajo exclusivamente a comisión. — Sueldo fijo más comisiones.

La principal ventaja del primer sistema consiste en su simplicidad, tanto para que la empresa calcule sus costes, como para que el vende

dor sepa con certeza el rendimiento previsto de su trabajo. El segundo constituye, sin duda, un incentivo permanente para que el vendedor potencie sus esfuerzos. El tercero, por último, reúne las ventajas de los anteriores y permite .soslayar sus principales inconvenientes. Puede

ser, además, el más rentable, al combinar el estímulo de la comisión con la relativa seguridad que proporciona un sueldo fijo.

En cualquier caso, existen determinadas metas que son básicas en todo buen sistema de retribuciones y que podemos resumir de la siguiente forma:

— Adecuación a la tarea realizada. Muchas veces se exige al vendedor que desarrolle ciertas actividades que no se insertan estrictamente en la función de venta, sino que son complementarias o preparatorias. En este caso, sería injusta una remuneración que consistiera sólo en el incentivo, puesto que se dejarían de retribuir todas las actividades, que no fueran propiamente de venta.

La promoción de los principios de Justicia y equidad y la eliminación de las discriminaciones, generan una actitud enérgicamente positiva en los vendedores

— Adaptación a los objetivos de ventas de la empresa. Un sistema variable de incentivos permite a la dirección, por un lado, centrar la atención de los vendedores sobre un producto determinado cuya venta interese especialmente; y por otro, aprovechar cualquier coyuntura económica favorable para incrementar el volumen de ventas en ciertas épocas del año, como pueden ser las vacaciones o la Navidad, o bien conseguir que los vendedores presten mayor atención a los servicios postventa, a los estudios de mercado, etcétera.

— Flexibilidad para adaptarse a las variaciones de los costos de ventas, de promoción de productos, publicidad, etcétera.

— Simplicidad y transparencia en su aplicación, de forma que se respeten siempre los principios de justicia y equidad, evitando que cualquier discriminación o trato de favor puedan generar actitudes negativas en otros vendedores.

b) En el sistema de concesión

Ha llegado el momento de referirnos a las retribuciones de los con-

cesionarios. La norma general es que éstos abonen a la empresa matriz

suma variable de dinero por el derecho de comercializar uno o va-

de sus productos o servicios. A cambio de ello, la empresa matriz

su ayuda para que el concesionario disponga en todo momento

le un nivel razonable de existencias de los artículos representados y

para que, además, pueda fijar unos precios competitivos y establecer unos márgenes uniformes de descuentos, bonificaciones y utilidades.

En el contrato de representación, ambas partes establecen cuál será la participación del concesionario en el importe de las ventas, que suele concentrarse en una escala que se ajusta en función del número de unidades vendidas. Esta escala parte de un mínimo de ventas por unidad de tiempo, dentro del período de vigencia del contrato. A medida que aumentan los tramos de la escala, se suele estipular un crecimiento proporcional de la participación del concesionario.

La empresa se ocupará de que el vendedor sea el adecuado para la tarea que se le encomienda y que se adapte* a *sus objetivos

El director comercial evaluará mensualmente el rendimiento de sus vendedores.

10. EL PERSONAL COMERCIAL: RENDIMIENTO Y EVALUACIÓN

La evaluación del rendimiento de sus vendedores es tarea que un director comercial debe realizar con una periodicidad mensual, trimestral, semestral o, a lo sumo, cada año, a fin de que tanto la empresa como cada vendedor tengan un conocimiento exacto de la evaluación de su rendimiento, del comportamiento del mercado y de los aspectos del trabajo susceptibles de perfeccionarse. Pero esta evaluación ha de ajustarse siempre a un criterio sistemático.

El método más aconsejable es, a nuestro modo de ver, el de la escala de valores, complementado por una entrevista personal del director comercial con el vendedor.

La escala se estructura en una serie de preguntas concretas sobre los aspectos principales de la actividad del empleado: el grado de cumplimiento del vendedor en cada uno de los puntos de la escala nos permitirá evaluar acertadamente su rendimiento real.

B) ASPECTOS CONCRETOS

1. CONTRATOS DE CONCESIÓN

En relación con la comercialización, ya se ha visto que hay dos posibilidades básicas: la venta directa a través del departamento comercial, integrado por un conjunto de vendedores que se encargan de contactar con posibles clientes para ofrecerles los bienes o servicios, y la venta mediante distribuidor. Una variante importante de este segundo sistema es el sistema de concesión. Aquí se examinan algunos aspectos concretos relacionados con el mismo.

Cuando el minorista firma un contrato de concesión, adquiere una serie de compromisos, más o menos firmes, aunque lo habitual es que se comprometa a pagar determinada cantidad por disfrutar de la concepción.

La evaluación del plantel de vendedores deberá ajustarse siempre a un criterio sistemático

Se habrá determinado previamente si se trabajará con todos los artículos de la empresa matriz o sólo con algunos; y si se podrá hacer competible esta venta con la de otros artículos similares, circunstancia a la que normalmente se opondrá la matriz.

Las cláusulas pueden, incluso, fijar el horario del establecimiento, los días que estará abierto y el tiempo que tendrá que dedicar el concesionario a promover los artículos de la casa matriz..

El nuevo concesionario ha de tener presente que va a cambiar un cierto grado de independencia con su adscripción a una organización compleja que ya tiene tomadas sus decisiones sobre los más mínimos detalles. Hacerse con una concesión implica una serie de derechos y de obligaciones. La autonomía y la responsabilidad dependerán del tipo de contrato que se firme y de la propia naturaleza del sector en que se vaya a trabajar.

Hacerse con una concesión implica una serie de derechos y de obligaciones

a) Actuación de la empresa matriz

1. *Sus exigencias.* Serán variables según las circunstancias, pero son habituales las siguientes:

— Pago de cierta cantidad como derecho de distribución por parte del concesionario.

— El concesionario tendrá que adquirir unos equipos normalizados comprometiéndose a mantener un nivel de existencias mínimo del artículo que desea vender.

— La integración en el equipo cumpliendo instrucciones sobre política de precios, carteles publicitarios, adopción de un plan contable y envío periódico de estadísticas a la firma matriz.

2. *La selección de los distribuidores.* El nivel que se solicite de los futuros concesionarios estará en función del tipo de negocio. Fases típicas del proceso de selección son: solicitud por parte del aspirante, realización de pruebas de personalidad y agresividad comercial, investigación de las referencias aportadas, análisis de su actividad anterior y una serie de entrevistas para completar el análisis.

3. *Consideraciones financieras.* La empresa matriz exigirá del concesionario el pago de cierta cantidad, que variará según el tipo de negocio, el momento de incorporación o las líneas de productos que se vayan a comercializar.

El pago se puede hacer de una sola vez, a la firma del contrato, o en

izos escalonados cuando el concesionario esté dedicado ya a la acti-

[dad comercial.

Incluso con posterioridad a ese momento, la empresa matriz seguirá obteniendo beneficios de sus concesionarios. Resulta obvio que algunos de

esos beneficios se derivarán de la propia venta del artículo o servicio contemplado en la concesión. Con respecto al equipo, en el caso de que se vendan se conseguirá una utilidad adicional, pero lo más frecuente es recurrir al alquiler de equipos a un precio justo, con lo que la utilidad queda muy disminuida. Es síntoma de que la empresa matriz funciona de modo deficiente al buscar beneficio en este terreno; pues es en la actividad comercial propiamente dicha donde se obtendrá la ganancia.

Además de estos desembolsos típicos, el concesionario puede obligarse a realizar otros pagos derivados del asesoramiento que recibe.

El nivel que se solicite de los concesionarios estará en función del** tipo **de negocio

Al iniciar su actividad, el concesionario deberá tener prevista una serie de gastos necesarios que implicarán un considerable desembolso de dinero. La posibilidad de obtener una adecuada financiación en la fase inicial del negocio será de gran ayuda y facilitará el desarrollo de esta etapa decisiva.

alentará

donarlo

que no

el

ro ***de su***

1111

ómm9

Í

·_·

Ejemplo de ello lo constituyen los servicios de organización administrativa, **el pago de impuestos, el sistema contable, la** publicidad, **etcétera.**

Igualmente, el pago de los artículos puede hacerse al contado o a **plazos. Las ventajas que para el concesionario** representan las posibilidades **de obtener financiación en la fase inicial del** negocio serán muy **dignas de tener en cuenta.**

4. La actuación sobre el sector. **La empresa** matriz desea siempre **que el nuevo concesionario no demore el comienzo de su actividad, con el fin de cubrir un hueco en su actividad comercial y de recuperar lo antes posible parte de la inversión realizada. Pero tampoco hay** que **precipitarse en la apertura; es preciso pasar por** un período de investi **gación del mercado, de acondicionamiento del** local **y de preparación del personal, incluso, de instrucción del propio empresario. Una de**

las cláusulas del contrato determinará la fecha mínima y máxima para el inicio de las actividades.

5. *Las reclamaciones de los clientes.* **¿Quién ha de** atender —y cómo— **las reclamaciones que los clientes presenten como consecuencia de la normal actividad del negocio? Las firmas** concesionarias se suelen **mostrar muy inflexibles y entienden que el minorista no pierde** su **carácter de empresario y que la atención directa al cliente, hasta** obtener **su satisfación, es asunto del concesionario.**

6. *El establecimiento.* **Triunfar sobre la** competencia exige ofrecer a los **clientes una serie de comodidades que pueden ir,** desde la ubicación en un **lugar de fácil acceso y con estacionamiento del automóvil** asegurado, hasta **la suntuosidad del** establecimiento **y la facilidad** de acceder a los artículos que se ofrecen. Ese ambiente grato se completa• rá con la amabilidad del personal en su trato con el público.

De la trascendencia del marco donde se va a realizar la actividad da idea el hecho de que la empresa matriz se reserva en última instan• cia el derecho al veto respecto al lugar elegido por el concesionario, si no lo considera adecuado. Se trata de conseguir que todos los estableci•

mientos de la red tengan una estructura y características similares, de modo que el cliente ’ue acuda a él ya sepa lo que va a encontrar, por

iber frecuentado otros de la misma red.

7. El sistema de compras. Este apartado trata de los problemas habi-

les que han de quedar perfectamente establecidos antes de firmar el

itrato de concesión. El abanico de posibilidades es amplio; en efec-

), el concesionario puede quedar obligado a la compra de todos los

artículos de la empresa matriz en unas cifras mínimas sin adquirir na-

da de otras firmas, o bien conservar la libertad de comprar únicamente lo que desee en un régimen de distribución compartida con otros proveedores. Asimismo, se fijará si ha de distribuir esos artículos en exclusiva dentro de la zona, o bien el número máximo de competidores con los que tendrá que luchar.

8. *El control de la actividad.* La empresa matriz seguirá las actuaciones del concesionario con una doble función de asesoramiento y

control.

Un aspecto relevante dentro de este capítulo es el de comprobar el

lvel de sus ventas, especialmente si se han fijado unas cuotas

Mimas que hay que alcanzar. También se vigilará si se cumplen los

erarios marcados y el número de empleados exigibles, así como la

tención a las quejas de los clientes, niveles de calidad, etcétera.

9. *La política de precios.* También aciuí hav diversidad de opciones.

Señalemos algunas a título enunciativa

— Fijación del precio exacto y de los posibles descuentos que se pueden conceder. — Fijación de un precio orientativo, o bien de topes máximo y mínimo, pudiendo el minorista establecer el precio definitivo según su criterio. — Libertad total de fijación del precio por el concesionario, práctica nada frecuente.

10. *Las campañas de publicidad.* Un soporte publicitario eficaz constituye una ayuda inestimable para el concesionario, pues el público acudirá a comprar el producto que ha visto en su televisor o en su periódico, convencido de su bondad.

Un sistema óptimo de publicidad incluirá, además, la entrega de folletos a domicilio, la colocación de carteles, vallas publicitarias, etcétera.

La atención y satisfacción del cliente son tareas privativas del concesionario

También se suele solicitar la colaboración del minorista para financiar la campaña de nivel nacional de la que, en última instancia, también será beneficiario.

11. *La armonización de registros y la formación permanente.* La empresa matriz recibe un aluvión de datos de su red de concesionarios. Si no tuviera preparados los cuestionarios normalizados que han de cubrir, sería prácticamente imposible dar el adecuado tratamiento a la

información recibida.

Las comodidades ofrecidas al cliente contribuirán a triunfar sobre la competencia

Para el nuevo concesionario, no resulta fácil comprender cór
cumplimentar los informes que periódicamente ha de enviar a
central, por lo que se hace necesario un período de instrucción en es
sentido. No obstante, aparecerán nuevos registros que hay que cut
y será preciso el envío de instrucciones pertinentes. Las grandes firr
suelen contar con gabinetes de orientación que atienden todo tipo
consultas y que, a veces, incluso desplazan a sus miembros para impar-
tir sesiones de formación a los minoristas de la zona.

12. *El término de la concesión.* En el contrato de distribución se fij
rá el tiempo de vigencia, que normalmente abarca, como mínimo, un
período de tres años, y que será renovable si existe satisfacción por bas
partes. Asimismo, se establecerán los posibles motivos de la resci. sión del
vínculo contractual y las penalizaciones inherentes a cualquier
incumplimiento.

b) **Dificultades que se plantean**

El sistema que establece las redes de concesionarios ha sido cuestionado
frecuentemente por quienes piensan que es una práctica abusiva, que
atenta contra la libertad de mercado. Aunque no se deben
excluir casos concretos en que pudiera darse esa situación, el sistema
por sí mismo no atenta contra el libre comercio, base de la actual
economía de Occidente.

Otra dificultad que aparece en las encuestas realizadas es la de obtener la
financiación necesaria para el concesionario en la primera etapa de su
negocio. Los gastos se acumulan y los ingresos no alcanzan un nivel
óptimo tan rápidamente como se había previsto. Hay que ser muy realistas
a la hora de planear los resultados deseados, para evitar problemas de
difícil solución con el negocio ya en marcha.

La relación existente entre la empresa matriz, sólida y perfectamente

implantada, y los distintos concesionarios establecidos en una determinada área, es una relación

1„fundamentalmente

orgánica de rigurosa

interdependencia. Puede

similarse este tipo de

!vínculo al representado

por un árbol de recio

tronco, la empresa

matriz, que estructura y soporta una copa sana y bien organizada cuyas ramas perfectamente dispuestas simbolizarían las distintas concesionarias.

Para la firma matriz, conseguir la ansiada armonización precisa de toda la red de concesionarios, de modo que todo funcione según un organigrama formado por un tronco común y unas ramas unidas a él.

Entre las quejas que han formulado los concesionarios y que son dignas de tenerse en cuenta, por reflejar las dificultades que se les plantean de manera habitual, figuran las siguientes:

— El importe que se ha de pagar para la obtención del contrato de distribución es muy elevado.

— Existe una desconexión evidente entre la teoría sustentada por

los técnicos de la empresa matriz y la práctica diaria a que tiene que hacer frente el minorista.

— La matriz exige mucho, pero ofrece muy poco, no permitiendo

la iniciativa privada del minorista.

/tilo

a la este brir de

tn

c) El acierto en la elección

El concesionario debe extremar sus precauciones antes *de* elegir *la* línea de productos con que va a trabajar. Una vez firmado el contrato y con la organización orientada en un sentido determinado, será difícil realizar cualquier cambio, por necesario que pueda parecer.

En primer lugar, debe examinarse con detalle: qué es lo que se quiere y qué se está dispuesto a ofrecer para conseguirlo. El sistema de las concesiones exige al pequeño empresario un esfuerzo superior al requerido en otros sectores.

Se analizará también el capital disponible para dar comienzo a la actividad y los medios de que se pueda valer para obtener los créditos precisos en el mercado de capitales, no olvidando aquellos aspectos de la matriz elegida a los que se pueda tener acceso.

El concesionario debe ser muy cauteloso a la bora de elegir la línea de productos que ha de trabajar

Finalmente, vendrá el análisis pormenorizado de las cláusulas del contrato que se ha de firmar. Si nunca sobra el asesoramiento de los expertos, en este momento se hace prácticamente indispensable. Posiblemente, no se esté de acuerdo con algunos aspectos, debiéndose negociar con habilidad, según las posibilidades, hasta fijar las posiciones de ambas partes.

50_ 40.. 30_ 10_ 10..

O 2

2

O m

o

22%

37%

Z

5 o o

W0 u- z

0

16%

18%

o

7%

PORCENTAJES DE DISTRIBUCION DE UNA POBLACION.

El empresario que ha decidido establecer una concesión no sólo considerará minuciosamente el producto que representará en la zona elegida sino, y fundamentalmente, la composición social de la población a la que va dirigida la gestión de su negocio.

2. **EL CONTACTO DIRECTO CON EL CLIENTE**

Siempre se presenta el problema de que los vendedores, tanto si trabajan para la empresa matriz como si han sido contratados por el concesionario, deben ajustarse a los cambios continuos que se operan en las técnicas de captación y mantenimiento de los clientes.

En tiempos pasados, como la oferta de productos y servicios no era \nuy grande, los vendedores podían limitarse a explicar de forma sukinta las características del producto o servicio. Con el tiempo, la ofer-

se ha diversificado tanto que el vendedor actual ha de reunir ciertas

La información especializada es el fundamento de la venta directa al cliente

cualidades que deben ser rigurosamente comprobadas al contrat

revisadas después periódicamente.

a) Normas básicas de la venta personal

La venta mediante el contacto directo con el cliente se apoya, **vez más, sobre una labor de información** especializada.

El vendedor eficaz ha de ser, sobre todo, un auténtico asesor de

clientes, para todo lo cual debe, entre otras cosas:

— conocer las últimas características de la moda; — conocer las respuestas a las preguntas de índole técnica; — entender de valores comparativos;

— estar en condiciones de explicar las ventajas del producto, el

modo de usarlo, los cuidados que requiere y otros detalles.

Junto a estos conocimientos técnicos, los vendedores han de mantener constantemente una actitud de especial atención a las necesida-

des del cliente, en concreto:

— saludar amablemente y atender con prontitud a los compra-

dores; — demostrar interés por solucionar sus dificultades; — manifestar interés en concertar la venta;

— demostrar entusiasmo en ofrecer otros artículos afines o com-

plementarios.

b) **Cualidades de un buen vendedor**

ren vendedor ser, ante

un buen

de sus

Citemos como principales: — objetividad. — aspecto personal. — sociabilidad. — madurez. — rapidez mental.

Expondremos a continuación el significado de cada una de ellas.

1) Objetividad. El vendedor ha de saber prescindir de sus propios gustos e intereses, para tratar de colocarse en el lugar de los clientes e interpretar mejor así cuáles son sus preferencias o necesidades, aunque sin dejar de tener en cuenta sus propios intereses.

2) *Aspecto personal. La* primera impresión que se causa al cliente es

aran narn al dIvitn ***rin la*** nnr In real

el aspecto externo, los modales, etc.

3) *Sociabilidad.* Hay otras cualidades que ayudan al vendedor a lograr que el proceso de la venta se desarrolle en un ambiente mutuamente satisfactorio. Entre ellas podemos citar las siguientes:

1

~Kat'

L&

filal

— Entusiasmo. — Tacto. — Lealtad hacia la empresa y sus productos. — Confianza. — Cortesía. — Cordialidad.

4) *Madurez.* La madurez emocional permite que el vendedor logre afrontar con grandes dosis de tacto y ecuanimidad cualquier situación,

comprometida y desagradable que pueda parecer. Entre las más

ladas manifestaciones de esta cualidad podemos citar la comprenlaboriosidad y responsabilidad.

c) Escala de evaluación

Una empresa cuya finalidad es producir para vender debe contar para ello con un eficaz equipo de hombres y mujeres que se responsabilicen del contacto directo con los clientes e interesados. Este aspecto será cubierto por un verdadero ejército bien enfrenado y experimentado que actuará solidariamente en la construcción de ese dinámico panal, rico y evolucionado, que es la empresa.

El empleo de las escalas de evaluación de las cualidades personales de los vendedores para este tipo de venta, tiene tres finalidades principales:

a) permite seleccionar a los vendedores que han de ocupar los puestos vacantes. b) sirve para evaluar el rendimiento de los vendedores ya admitidos. c) ayuda tanto a la dirección comercial como a los propios vendedores a corregir gradualmente sus defectos.

Las escalas de evaluación de las cualidades personales de los vendedores cumplen un papel necesario y útil a la bora de asignar a cada uno de ellos detetminado tipo de venta

Este sistema de evaluación permite calificar a los

una escala de uno a cinco puntos para cada una de las examinadas, que son las siguientes:

Objetividad. Aspecto personal. - Salud. - Porte. - Lenguaje.

siasmo. - Tacto. - Lealtad. • Confianza. - Cortesía. - Cordialidad. -

durez. - Comprensión. - Laboriosidad. - Responsabilidad. - Memoria..

Exactitud. Conocimientos. Interés en el trabajo.

Cada característica se califica en función de la frecuencia con que se manifieste, con la puntuación siguiente:

Siempre 5 puntos Por lo general
4 puntos 50 % de las veces 3 puntos
Raramente 2 puntos Nunca
1 punto

Si el total de los puntos obtenidos es de 85 o más, se trata de un vendedor excelente y si es de 75 a 84, el vendedor es bueno. Si oscila entre 55 y 74 puntos, el vendedor es una medianía, y si da 54 puntos o menos, es un hombre de escaso rendimiento.

3. CÓMO MEJORAR LOS RESULTADOS DE LOS VENDEDORES

Vamos a dar unas ideas acerca de los diversos medios que la empresa puede utilizar para optimizar los resultados de su actividad comercial. En el sistema de ventas directas, un procedimiento para lograrlo es la oferta de estímulos e incentivos a los vendedores, de tal manera que se mantenga en todo momento la eficacia operativa de su principal arma en la lucha por el éxito: el entusiasmo. Así, veremos que los concursos de ventas son el medio que mejor contribuye a lograr esa finalidad. Otro procedimiento, que tiene muchos puntos de contacto con el anterior, consiste en conseguir que el vendedor esté satisfecho con su puesto de trabajo.

En el caso concreto de la concesión, el entusiasmo es sustituido por los resultados de los estímulos que puede encontrar la persona que lleve algún tiempo alimentando la idea de independizarse.

El fomento del

wmo y la

Uva de

?ayos cada vez

importantes,

huyen

líos básicos

'Intento

resultados de

>res

a) Formas de fomentar el entusiasmo

1) Significación de los concursos de ventas. **Todo programa de** ventas **bien concebido y organizado ha de incluir la posibilidad de** convocar **concursos regulares de ventas, con la finalidad de estimular** permanentemente **a los vendedores, librarles de la rutina diaria** y transmitirles la **seguridad de que son apreciados por la dirección de la** empresa, reforzando así su lealtad hacia ella.

2) *Planificación de los concursos.* **Los concursos** precisan una planifi•

:ión rigurosa que comprende las siguientes etapas básicas:

— determinar su finalidad

— establecer un sistema de puntuación — elegir el tema, los premios y el momento — renovar el interés — adjudicar los premios.

juntamente con los objetivos genéricos de los concursos, que he-

sos indicado más arriba, cabe señalar otras metas a cuyo logro pueden

mtribuir los concursos:

• En relación con los compradores, captar nuevos clientes o recuperar a los que han venido reduciendo sus pedidos. • En cuanto a los productos, incrementar el volumen global de ventas, promocionar algún nuevo producto o dar salida a una línea de difícil venta.

Resulta obvio que en el mundo contemporáneo el estímulo y el apoyo del equipo de ventas de cualquier empresa constituye una actividad esencial, trascendente y de enorme responsabilidad. Este estímulo al vendedor está complementado por el aprovechamiento de cualquier medio idóneo de promoción de los productos.

HltiMANIIS

SE ACERCA

LA FECHA

BOLETO

Respecto de los vendedores, estimularlos para que colaboren en

las campañas de promoción especial, lograr que realicen un mayor número de visitas, que incrementen la cartera de pedidos, o

bien que cobren un porcentaje mayor de deudas atrasadas.

Establecer un sistema de puntuación.

Los concursos de ventas refuerzan la lealtad del vendedor a la empresa

El concurso debe ser adjudicado sobre la base de un sistema'

de puntuación. Por ello, no siempre resulta aconsejable adoptar,

única referencia para discernir el ganador el criterio simplista del

«mayor venta», ya que a veces existen fuertes desventajas comr

vas.

Los sistemas que permiten ponderar todas estas circunstancias

ra llegar a una solución justa son los siguientes:

— atender, no tanto al volumen total de ventas como a su pon

je de incremento en un período determinado;

— fijar una cuota mínima de resultados, adjudicando el premio

quien logre el mayor aumento, en términos porcentuales o lutos, sobre dicha cuota;

— tomar como base el mayor número de pedidos y no el mayor vc

lumen de ventas;

— conceder premios de distinta magnitud a todos los que superen

un mínimo prefijado de ventas.

— Elegir el tema, los premios y el momento. En los concursos, más significativos aún que los premios en sí mis•

mos es el espíritu competitivo, y el mejor modo de suscitar y mantener este espíritu es la acertada elección del tema que ha de dar forma ex-

terna al concurso.

La selección de los premios contribuye igualmente a despertar el

entusiasmo entre los vendedores. Estos premios no tienen que ser ne-

cesariamente en metálico y es incluso preferible, conceder recompen-

sas en especie si el presupuesto para el concurso no es muy elevado.

En *los* *concursos,*

competitividad

multa más

rificativa que

•opios

Finalmente, en cuanto a la época, es obvio que los certámenes no **deben coincidir con el período de mayores ventas.** Respecto de su frecuencia, **no es conveniente que se repitan tanto que produzcan** cierto **desinterés y desgana en los vendedores.**

— Renovar el interés. Para que no decaiga en ningún momento el interés de los vendedores, **es preciso fomentar su atención durante el desarrollo** del concurso

con frecuentes comunicados, avisos, etc., acerca de los resultados parciales.

— Adjudicar los premios. La adjudicación debe rodearse del máximo reclamo publicitario posible, siendo especialmente deseable que se halle presente todo o la mayor parte del personal.

Por último, no ha de olvidarse que si el premio tiene por finalidad

hacer «que gane el mejor», en ningún caso podemos «desmoralizar al

perdedor».

b) La satisfacción en el puesto de **trabajo**

La eficacia y la productividad del trabajo comercial tienen como supuesto necesario, la satisfacción del vendedor en su puesto de trabajo.

Para la consecución de este objetivo son esenciales: 1) la adecuada utilización del tiempo no dedicado a lá venta y 2) la fijación de una retribución suficiente que sirva de incentivo.

1) La utilización correcta del tiempo no dedicado ala venta. Aunque al principio pueda parecer sorprendente, se ha comprobado que el tiempo que un vendedor permanece más o menos inactivo en sus días hábiles oscila entre un 53 y un 78 por ciento de su jornada de trabajo.

Tanto en beneficio de la empresa como en interés propio, el vendedor ha de esforzarse por aprovechar este tiempo en potenciar su formación y aumentar el conocimiento de los productos y los clientes. En tal sentido, debe centrar su atención, preferentemente, en los tres aspectos siguientes:

— En su formación personal. En la medida de lo posible, sería de gran utilidad que utilizara algunas revistas especializadas en los productos o servicios que comercializa su empresa o adquiriese información complementaria sobre los fabricantes, sus sistemas de producción, su solvencia, etcétera.

— En cuanto a los productos. El vendedor no debe limitarse a dedicar su tiempo libre a reordenar las mercancías y comprobar las existencias. Por el contrario, la realización de estas tareas deberá ayudarle a deducir cuáles son los productos de mayor aceptación, qué tamaños o colores son los más solicitados, y qué marcas son las preferidas por los clientes.

Por otra parte, ha de saber calibrar las diferencias existentes entre productos a primera vista similares, que hacen que uno de ellos sea más caro o más solicitado que otro.

Finalmente, debe conocer los plazos medios de entrega por parte de los fabricantes y, en su caso, la fecha prevista de recepción de las próximas remesas.

— En cuanto a los clientes. El mejor conocimiento de los clientes facilita la planificación de las ventas a corto plazo y hace más agradables sus relaciones con la empresa.

Una excelente ayuda para alcanzar este mejor conocimiento la constituyen los ficheros de clientes, que contendrán el nombre y domicilio de cada uno, sus circunstancias personales, la fecha de la venta y la descripción del

objeto adquirido. Asimismo, este fichero puede ser útil para recordar a los clientes que se han recibido nuevos productos o que se inicia una liquidación o una oferta especial de alguno de ellos.

La satisfacción del vendedor en su puesto de trabajo es esencial para la eficacia y la productividad de la gestión comercial

El vendedor debe utilizar correctamente el tiempo no dedicado a la venta para potenciar su formación

itk,

La actividad del vendedor lleva implícita la necesidad de conocer correctamente a cada cliente y comprender cuáles son sus peculiaridades a fin de facilitar el vínculo que lo une a la empresa. En este sentido, los archivos

lben poseer una

~teta información cliente que

fundará en el ejercicio

una planificación más

justada y efectiva.

Cuando se prevea que el movimiento comercial será escaso en el futuro inmediato, es conveniente realizar también algunas visitas domiciliarias.

Los vendedores deberán redactar un informe sobre el resultado de estas visitas. La información así recogida permitirá redactar una carta agradeciendo al cliente la atención prestada con el cliente al tiempo que se supervisa la actuación del personal de ventas a domicilio.

2) *La retribución como incentivo.* La retribución del vendedor ha de recompensar el esfuerzo realizado en su actividad normal, pero debe tener, además, una característica especial: la de constituir un estímulo para incrementar las ventas.

Por otra parte, es preciso tener en cuenta que en ningún caso se puede poner un tope máximo a la escala de retribuciones, ni tampoco es correcto tratar de reducir las ganancias líquidas de un vendedor, incluso en el caso de que la retribución conseguida por el mismo haya sido muy elevada.

¿Qué sistema de retribución es, pues, el más adecuado? Existen cinco modalidades, que estudiaremos brevemente a continuación, pe• ro cualquiera que sea el que en definitiva se elija hay que tener siempre en cuenta los siguientes principios de aplicación general:

— ha de ser equitativo; — fácilmente comprensible para los afectados y nítidos en sus normas de aplicación; — debe suponer un estímulo para incrementar las ventas; — ha de ser adaptable a las costumbres y necesidades locales; — si el sistema ha de ser modificado, habrá de procederse con mucha cautela, para no dar la impresión a los vendedores de que se pretende reducir sus ingresos; en todo caso, es de gran utilidad escuchar previamente las ideas *y* sugerencias de los afectados, tanto sobre el sistema actual como en relación con el proyectado.

Los cinco sistemas principales de retribución son los siguientes:

Sueldo. fijo. El sistema que descansa exclusivamente en un sueldo fijo es el más simple, y tiene la ventaja adicional de ser fácil de reflejar en los libros. Por otra parte, el mismo evita que los vendedores pretendan tener una exclusiva permanente sobre sus «clientes personales», y también que se ejerza una presión indebida sobre los compradores.

El ’inconveniente principal rádica en que este sistema no constituye un estímulo para incrementar las ventas, si bien puede ser compensado, en parte, mediante gratificaciones ocasionales. Por otra parte, un vendedor que sólo trabaja a sueldo es más propenso a cambiar de empresa, si se le ofrece una retribución mayor.

Comisiones. Si la retribución consiste solamente en las comisiones, el vendedor tendrá un acicate continuo para aumentar las ventas y, además, en cuanto se haya creado una buena cartera de clientes se sentirá más vinculado a la empresa y con menos deseos de cambiar de empleo.

Con este sistema, la empresa tiene la ventaja de que puede controlar con suma precisión los costos de venta, ya que cada vendedor gana en proporción a lo que vende.

Esta modalidad tiene, sin embargo, el inconveniente de que puede pasar demasiado tiempo hasta que el vendedor perciba su comisión, ya que deben antes terminarse las operaciones de ventas pendientes. Esta desventaja puede corregirse si la empresa concede anticipos o dietas

para gastos diarios, o si liquida las comisiones periódicamente.

Si se utiliza la modalidad de comisiones, es preciso implantar un

istema de rotación» de las áreas de venta o del servicio al cliente, con

fin de conseguir una distribución más equitativa del trabajo y de dar

cada hombre la oportunidad de tomar contacto con los mejores clien-

;, sin que los vendedores recién llegados a la empresa sean sistemáti-

tente discriminados por los más antiguos.

Finalmente, en algunos lugares es práctica bastante frecuente entre los vendedores, la creación de un fondo común con sus comisiones, que luego se reparten entre ellos, bien en partes iguales, bien proporcionalmente a las ventas.

La retribución del vendedor debe ser suficiente y ***recompensar el esfuerzo realizado***

La retribución debe suponer un estímulo para incrementar las ventas

Las comisiones y la** participación **en las utilidades constituyen dos modalidades de eficaz apoyo a la gestión del vendedor

Sueldo más comisión. Esta modalidad, al combina!

características de los dos sistemas anteriores, permite evitar lag,

siones excesivas sobre el cliente y garantiza a un tiempo al

un minimo en sus Ingresos.

Es evidente que, con este sistema, el porcentaje de la

de ser mucho menor que cuando la retribución es solamente a comisión. Ésta es la razón de que, a su vez, también el estímulo,

do sea menor.

Cupo de ventas. Otro sistema consiste en fijar a cada vendedor]

cupo u objetivo de ventas y asignarle una bonificación en

del cumplimiento del mismo.

Se fija también un plazo para que complete su cupo de ventas'

no debe ser demasiado largo para que el vendedor perciba a recompensa.

Participación en las utilidades. En ocasiones se concede a los

dores una participación en las utilidades brutas del negocio, que!

en función del volumen anual de ventas que se ha conseguido.!

este sistema un gran incentivo para el vendedor, quien, en cie

do, se convierte en «socio» del empresario; por ello, nd se sentir

petiso a cambiar de empresa.

El sistema tiene, no obstante, el inconveniente de que las cr'

des que recibe el vendedor, si bien pueden ser elevadas, se solamente una vez al año.

La a(vende la nel corre(client cuáles pecuh facilit une a este se

deben compl del redunc de uno ajusta(

Un aumento sostenido del volumen de ventas es el máximo objetivo de toda política comercial

96

4. CONTACTOS COLECTIVOS CON EL PERS& DE VENTAS

En la actividad comercial el objetivo fundamental de empresa, independientemente de su dimensión, es lograr un ata sostenido del volumen de ventas.

Para lograr este objetivo, la empresa puede servirse de riedad de tácticas, entre las cuales merecen especial atención, probada eficacia, la que consiste en lograr que el equipo de —vendedores y concesionarios— formen un bloque compacto°, dirección comercial, que será el eslabón que una a los vendó entre sí y con la empresa.

Tratándose del sistema de ventas directas, es muy —aunque no siempre sea posible— la celebración de reuniones

das a los vendedores, en las cuales los asistentes pueden reci

formación específica sobre determinado producto, o bien In

nuevas técnicas que mejoren su arte de vender.

Es preciso prestar una atención especial a la planificación

reuniones, al tema central de las mismas, a su duración, a

su desarrollo, la organización material y la proyección futura conclusiones.

finar las • las pre• mdedor,

isión ha base de reciba-

lor un

que

D SU

Los equipos de ventas tienen que funcionar orgánicamente, es decir, como un todo armónico que pretende la consecución del mismo objetivo: aumentar el volumen de ventas. Por ello, las reuniones periódicas de estos equipos, en las que se discuten problemas semejantes y se aportan ideas nuevas para la superación de las dificultades, -son enriquecedoras para los vendedores y beneficiosas para la empresa.

a) Planificación de las reuniones

1) Determinación del objetivo principal. Pueden existir muchos motivos para celebrar la reunión; sin embargo, siempre es necesario elegir un tema central para convertirlo en el punto clave de la misma.

La presentación y el desarrollo de la reunión han de girar, siempre, en torno al tema central y, aunque puedan abordarse otros asuntos se-

:undarios, éstos deben examinarse en todos los casos, en dependencia

le su vinculación con el asunto más importante.

2) *Orientación de las reuniones hacia los futuros clientes.* Si la reunión está destinada, por ejemplo, *a familiarizar a* los vendedores con las

características de un nuevo producto, se tendrá siempre muy presente que esta presentación, lo mismo que la que después harán los vendedores ante sus clientes, no debe limitarse a la exposición de las buenas cualidades del producto.

En efecto, los productos no se venden sólo por su buena calidad intrínseca, sino, en gran medida también, por la importancia que sus características tienen para un cliente concreto. En otras palabras, es la

iotivación lo que tiene mayor trascendencia.

Elección del tema

Si tenemos que elegir entre tratar bastantes temas con un enfoque

!fficial, o bien estudiar un número limitado de asuntos, pero anali-

Es fundamental determinar cuál es el objetivo principal de* una *reunión para que ésta resulte operativa

La previsión del tema principal de una reunión aportará un conocimiento más sólido al vendedor

zándolos, la decisión ha de inclinarse, sin lugar a crudas, por gunda posibilidad.

el

La razón está en que, de esta forma se recogen mejores frutos **y** evita el riesgo de sumir a los vendedores en la confusión o la inc

dumbre. Si se estudia un solo tema, o un grupo reducido de ellos,

proporciona al vendedor unos conocimientos más sólidos que se tr

cirán en convincentes argumentos de venta.

Duración

No por dedicar más tiempo al estudio de un tema determinado

obtiene una mayor eficacia. Ciertamente, hay muchas cuestiones

cuya discusión sería insuficiente todo el período fijado para la reuní/

pero aún así, es preciso limitar el tiempo asignado a cada tema, con

fin de que no decaiga el interés de los asistentes y disminuya con ello I

eficacia del acto.

d) La amenidad en él desarrollo de las reuniones

Al asistir a las reuniones el vendedor se encuentra un tanto despl

zado de su ambiente habitual, desarrollando una actividad de aprenc

zaje muy distinta a lo que constituye su práctica cotidiana. Por ello,

preciso esforzarse por mantener su interés. Especialmente, se ha

cuidar de que las reuniones no consistan en una serie interminable

charlas y coloquios, sino, por el contrario, en una combinación al

nica de conferencias, proyecciones, visitas a fábricas, reuniones ciales,

etcétera.

Por lo que se refiere a. las conferencias, no deberán tener una dura

ción superior a veinte o treinta minutos, y en su contenido se dará

importancia especial al uso de medios visuales, como

películas, diapositivas, pizarras, diagramas, gráficos, etc., que coac

van a una mejor comprensión y una mayor amenidad. e) **La organización material**

La eficacia de las reuniones se asegura cuando no decae el interés de los participantes. Por ello resulta imprescindible fijar un tiempo para el tratamiento de cada punto

1) Los medios auxiliares. El fracaso de una reunión raras veces:

debe a que los organizadores hayan pasado por alto algún aspecto

cial. Por el contrario, son los pequeños detalles los que a veces problemas.

2) *El entorno.* Aunque en principio pueda parecer más práctico’

menos costoso celebrar la reunión en los mismos locales de la empr

estos lugares normalmente no sustraen a los vendedores de sus pu

paciones cotidianas, con lo cual queda parcialmente disminuida la

cacia práctica que se buscaba.

Es preciso buscar, por tanto, un entorno nuevo, ubicado, a ser

sible, en un lugar retirado y consistente en un local confortable, quilo, dotado de buena acústica y con instalaciones adecuadas realizar proyecciones.

r esta se.

mos y se incertiellos, se e tradu-

3) *Las interrupciones.* Durante el desarrollo de las conferencias, proyecciones, coloquios, etc., es preciso evitar todo tipo de interrupciones e interferencias susceptibles de mermar la atención de los asistentes.

En especial, es muy frecuente que se distraiga el interés de los vendedores si se hace circular material impreso como catálogos o publicaciones o muestras de nuevos productos.

El mayor interés y el verdadero fruto de las reuniones no estriba precisamente en preparar informes densos e interminables sobre los hechos ya ocurridos, sino en los actuales y los proyectos inmediatos.

Es preciso estudiar la marcha de la empresa sobre la base de una información estadística de lo que realmente interese a los vendedores, apoyándose en unos datos comparativos que expliquen la evolución de la competencia.

Los puntos que deben destacarse, podrían ser los nuevos servicios, la forma de mejorar la publicidad, el perfeccionamiento de las técnicas de comercialización, los proyectos de nuevos productos, etcétera.

Para obtener una mayor eficacia de las reuniones es importante que su realización se produzca, en la medida de lo posible, en un entorno diferente al normal, en un sitio que rompa la. monotonía de lo cotidiano y sirva de aliciente a los participantes. No debe sorprender, por tanto, que numerosas conferencias, simposios y reuniones de todo tipo se efectúen en hoteles adecuados, cómodos y de ambiente estimulante.

f) La proyección de las conclusiones hacia el futuro

En esta proyección hacia el futuro, reviste especial interés la partii:ipación activa de los vendedores. Alentar al diálogo entre todos los presentes es el mejor modo de adquirir nuevas y mejores ideas sobre la

Durante el desarrollo de cualquier tipo de reunión es esencial evitar las interrupciones

Mil

WI•••:1~1,

El director comercial de la empresa matriz aprovechará cuantas oportunidades se le presenten para visitar a los concesionarios más distantes

comercialización, la promoción y la modificación de las líneas ductos.

Cuando, para poner sus productos o servicios al alcance de

clientes, la empresa se sirve de una red de concesionarios

éstos serán los *integrantes* del equipo de ventas, por lo que resulta

mamente interesante mantener frecuentes contactos con los

si bien en este caso, las reuniones no podrán abarcarlos a todos,

a que, por regla general, la red de concesionarios estará formada establecimientos geográficamente muy dispersos.

Por este motivo, el director comercial de la empresa matriz

aprovechar alguna circunstancia que le obligue a desplazarse fuera

la localidad en que radica su oficina central para realizar visitas a

concesionarios más distantes e interesarse por la marcha de las ventas,

la reacción del público a los mensajes publicitarios, los efectos sobre

las ventas de las variaciones de precios, etc. Estos contactos se comple•

mentan con los informes que el concesionario minorista debe remitir a

la dirección comercial de la empresa matriz.

Por regla general, estas visitas no resultan muy gratas para el que **las recibe, que así se ve sometido a un control más estrecho** por parte **de la empresa matriz, sobre todo si se tiene en cuenta que la** frecuencia **con que se hacen suele estar en relación inversa con el** volumen de **ventas del concesionario.**

5. LA PUESTA EN MARCHA DEL PEQUEÑO NEGOCIO

Después de examinar algunos aspectos de la actividad comercial vamos a comentar el primer problema que se plantea a una empresa puramente comercial: su puesta en marcha.

La pequeña empresa se enfrenta en primera instancia con un problema básico, el que corresponde a su puesta en marcha. La puesta en marcha de este campo es similar a la que atañe a un motor y por ello

cuanto más completa y

;jasa sea la revisión

que se somete, más

Itera, noble y

?ra será su vida

Si el comienzo de cualquier empresa entraña un cúmulo de dificultades y riesgos, aquí la situación, es mucho más delicada. El público no conoce la firma, los bancos concederán créditos en escasa cuantía y a elevado interés, los proveedores serán exigentes en sus precios y condiciones de pago, etcétera.

Pero quizá la principal dificultad derive de la propia inexperiencia del empresario, deslumbrado en ocasiones por el éxito que otras peréonas han obtenido —piensa él— de manera sencilla. Muchos inteligentes empleados que un día llegaron a puestos directivos de responsabilidad, fracasaron estrepitosamente cuando se independizaron y pusieron en marcha su propio negocio. La mentalidad del empresario es diferente; y los conocimientos y medidas a aplicar también lo son.

El cuestionario que sigue, bastante extenso, pero no exhaustivo, servirá al futuro empresario para reflexionar sobre sus posibilidades reales.

El inicio de* una *pequeña empresa implica muchos problemas que irán atenuándose a medida que aquélla se afirme con seriedad y responsabilidad

a► **El análisis individual**

1. ¿Reúne las características que se consideran impres-

cindibles para ser empresario? 2. ¿Prefiere mandar a obedecer? 3. ¿Quiénes le rodean le consideran un dirigente nato? 4. ¿Es suficientemente reflexivo? 5. ¿Tiene ideas claras sobre las cualidades que exigirá a

sus colaboradores más directos? 6. ¿Sabe sobreponerse a las dificultades?

b) Las posibilidades de triunfar

SÍ NO

1. 2. 3.

4. 5.

6. 7.

8. 10. 11.

¿Conoce el mundo de los negocios? ¿Tiene conocimientos técnicos específicos? ¿Los ha adquirido trabajando como empleado por cuenta

ajena? ¿Conoce suficientemente la zona y la ciudad en que se va a iniciar? ¿Tiene los conocimientos necesarios de organización y administración de empresas para ser el responsable de su negocio? ¿Cuenta con asesores cualificados? ¿Ha previsto con suficiente detalle la tendencia futura del mercado? ¿Ha evaluado las posibilidades de introducirse en el mercado? ¿Ha previsto unas cifras de ventas anuales para los primeros años de actividad? ¿Conoce el capital inicial que necesitará? ¿Ha determinado el costo que está dispuesto a pagar por los créditos recibidos?

SÍ NO

Es necesario insistir en el hecho de que la figura del empresario, su capacidad y habilidad diplomática, serán esenciales en la etapa de la puesta en marcha del negocio

cl Las necesidades de financiación

La propia ***inexperiencia es uno de los mayores obstáculos que el empresario ha de superar***

2.

3.

1. ¿Sabe cuál es el nivel mínimo que deben alcanzar los

ingresos en los primeros meses para lograr la supervivencia de su empresa?

¿Conoce la rentabilidad probable de esta etapa inicial? ¿Ha elaborado un presupuesto de gastos?

4. ¿Sabe que, desde el punto de vista contable, el capital

aportado a título particular precisa una remuneración? 5. ¿Y que lo mismo puede decirse de su trabajo y de las

naves y oficinas? 6. ¿Conoce la cantidad de capital que tendrá que buscar

fuera del negocio? 7. ¿Sabe qué garantías se le exigirán para la concesión

de cualquier préstamo? ¿Está. dispuesto a prestarlas? 8. ¿Está en buenas relaciones con algún banco de la lo-

calidad? 9. ¿Es suficiente su patrimonio particular para res-

paldar la marcha del negocio, si surgiera algún problema?

sí

d) La asociación con otras personas

1. ¿Podrían aportar algunos socios unos conocimientos

técnicos y de gestión que sean útiles para el negocio? 2. ¿Está dispuesto a compartir la propiedad con otras

personas? 3. ¿Interesaría la aportación económica de esos even-

tuales socios? 4. ¿Aceptaría compartir con otra persona las responsa-

bilidades de la firma? 5. ¿Ha pensado en las condiciones que tendrían que

reunir esos socios potenciales? 6. ¿Conoce las diversas formas jurídicas en que puede

constituirse su negocio? 7. ¿Ha meditado suficientemente si la modalidad elegi-

da es la correcta?

SÍ N(

U éxito obtenido

'por otras

personas debe ser valorado en su Justo término para que no provoque decisiones triunfalistas

e) Sobre el emplazamiento

1. ¿Podría enumerar cinco razones convincentes por las

que ha elegido *su* establecimiento? 2. ¿Y la zona en que se encuentra? 3. ¿Ha analizado cuántos establecimientos serán com-

petidores directos del suyo? 4. ¿Conoce cuál es el espacio necesario para desarrollar

su actividad?

sí

5. ¿Sería posible aumentarlo si el negocio aumentara de volumen? 6. ¿Le sería fácil el traslado si comprendiese que se

había equivocado en la elección? 7. ¿Ha pensado en realizar por sí mismo la decoración

de los escaparates?

¿Sabe dónde situar cada una de las secciones de su

negocio? - **traspaso de un negocio en funcionamiento**

SÍ NO

¿Pensó en la posibilidad de comprar un negocio en funcionamiento? ¿Analizó las ventajas e inconvenientes que comporta la apertura de un local nuevo? ¿Hizo el estudio de costos que se precisa para decidirse por una u otra posibilidad? ¿Conoce las causas reales por las cuales el propietario actual quiere traspasar el negocio? ¿Sabe cuánto le costará adaptar el negocio a la estructura que ha pensado? ¿Ha acudido a algún asesor o auditor para comprobar la veracidad de los estados financieros que le han presentado? ¿Ha comprobado si todas las mercancías están en buenas condiciones? ¿Existen posibilidades reales de venta al precio que se desprende de su costo contable? ¿Conoce la opinión de los proveedores sobre el negocio? ¿Es correcta la política de amortizaciones aplicada sobre el activo fijo? ¿Comprobó si los precios están correctamente calculados? ¿Y si los clientes pueden pagarlos? ¿Es correcto el fondo de comercio registrado en los libros? ¿Aceptan los proveedores y demás acreedores el traspaso de las obligaciones? ¿Ha comprobado si todos los impuestos que hay que pagar están reflejados en la contabilidad? ¿Se han analizado las causas del aumento de las ventas? ¿O quizás será mejor hablar de estancamiento? ¿Ha pensado en que, si el negocio fuera suyo, lo vendería a esos precios? ¿Existen posibilidades reales de elevar su potencial?

La política de fijación de precios

1. ¿Ha decidido ya el criterio que aplicará para calcular

los costos?

La mentalidad del empresario es «sui generis»: muchos empleados que llegaron a ocupar puestos directivos de enorme responsabilidad fracasaron estrepitosamente cuando se independizaron

SI NO

Una lectura concienzuda de la realidad y una auténtica capacidad de autocrítica son elementos imprescindibles para el empresario novel

103

2. ¿Se han estimado correctamente los costes directos? — 3. ¿Sabe ya el margen de utilidad que aplicará? **4.** ¿Serán competitivos los precios que establecerá? 5. ¿Ha fijado un sistema flexible de revisión de precios en función de las reacciones previsibles del público? —

La asociación con otras personas exige una evaluación detenida y responsable

h) El control de las operaciones comerciales

1. ¿Ha ideado algún sistema para supervisar las compras y las ventas? 2. ¿Conoce a qué proveedores debe acudir? 3. ¿Podría conseguir en otra parte mejores precios o su-

periores condiciones de pago? 4. ¿Está informado de las variaciones que se registran

en esas condiciones? 5. ¿Se archivan las ofertas que se reciben? 6. ¿Conoce las posibilidades de venta de sus artículos? 7. ¿Ha pensado si sería conveniente aumentar su zona

de influencia? 8. ¿Prevé una diversificación de sus líneas de pro-

ductos? 9. ¿Sabe cómo se debe realizar la gestión de inven-

tarios? 10. ¿Sabe cuál es el nivel de existencias ideal de cada

artículo? ¿Y el mínimo? 11. ¿Se tiene en cuenta la posible demora en los sumi-

nistros por parte de los proveedores? 12. ¿Realiza un porcentaje elevado del total de sus

compras a algún proveedor concreto? 13. ¿Sería fácil sustituir a este proveedor? 14. ¿Ha analizado las ventajas comparativas de comprar

directamente a los fabricantes y a los eslabones comerciales? 15. ¿Considera mejor política realizar pocas compras, pe-

ro en grandes cantidades y con un buen precio, o hacer numerosas compras en menores cantidades, pero evitando inmovilizaciones de sus mercaderías? 16. ¿Ha determinado el número de rotaciones mínimo

que ha de tener cada artículo?

i) El sistema de ventas

sí NO

SÍ NO

El estudio de la zona donde se instalará el negocio tiene prioridad sobre otras decisiones

104

1. ¿Conoce las técnicas más adecuadas de introducción

en el mercado? 2. ¿Ha analizado las de sus competidores? 3. ¿Sabe qué vehículo publicitario (diarios, revistas, te-

levisión, vallas) sería más interesante? 4. ¿Sabe qué motivaciones tienen los clientes para ad-

quirir sus artículos? 5. ¿Sabe cómo puede influir sobre el mercado para po-

tenciar sus ventas?

j) La dirección del personal

1. ¿Sabe cuál es el número ideal de empleados? 2. ¿Es fácil su contratación? 3. ¿Existirá una rotación en los puestos de trabajo? 4. ¿Están convenientemente separadas las diversas

áreas de la empresa? 5. ¿Ha analizado los costos totales de personal,

incluidos impuestos, gratificaciones, etc? 6. ¿Conoce qué medio es el más idóneo para contratar

personal cualificado? ¿Y para el no cualificado? 7. ¿Ha ideado un organigrama de la empresa? ¿Sabe ya

dónde colocará a cada persona? 8. ¿Sabe cómo se comunicarán y controlarán los depar-

tamentos entre sí? 9. ¿Ha pensado cómo se producirán las sustituciones

por enfermedad o vacaciones?

k) El sistema de información interno

1. 2. 3. 4.

5.

6.

7.

8.

¿Conoce la importancia de estar al corriente de cuanto ocurre en la empresa? ¿Ha decidido el sistema contable que llevará? ¿Conoce su grado de dificultad? ¿Sabe en qué fecha tendrá cada balance mensual? ¿Ha ideado los registros estadísticos precisos para analizar sus ventas por clientes, por zonas y por artículos? ¿Sabe si sería preciso implantar un sistema de contabilidad analítica o de costes? ¿Cree en la necesidad absoluta de analizar los datos del pasado reciente para prevenir el futuro? ¿Ha previsto la necesidad de llevar registros especiales, como facturas impagadas, artículos obsoletos, clientes morosos, etc.? ¿Sabe cómo se efectuará el control de existencias?

Sí NO

SÍ NO

Cuando se considera la posibilidad de comprar un negocio en funcionamiento, el examen de la situación debe ser prolijo y contar con un adecuado asesoramiento

1) El cumplimiento de las normas

SÍ NO

1.

2.

3. 4.

¿Sabe cómo puede estar al corriente de la legislación vigente? ¿Conoce el método más adecuado para satisfacer sus obligaciones tributarias y para evitar problemas con el fisco? ¿Sabe cómo conseguir la licencia de apertura? ¿Está al tanto de los usos y ordenanzas vigentes en la comunidad en que ubicará su negocio?

La política de fijación de precios merece un análisis profundo y objetivo

Un buen canal de comunicación que permita conocer las novedades que aparecen en el mercado, es vital para la buena gestión del nuevo negocio

La contratación

de seguros, una oportuna división

del trabajo y una alternativa para

***el** caso de que el negocio incurra*

en pérdidas,

serán cuestiones de gran interés

debe

Irse el

rrio

m) Diversas cuestiones de interés

1. ¿Ha contratado los seguros precisos? 2. ¿Sabe cómo mantenerse al corriente de las noveda-

des que se introduzcan en el mercado? 3. ¿Ha fijado una división óptima del trabajo? 4. ¿Ha determinado en qué momento finalizaría su acti-

vidad si incurriera en pérdidas? 5. ¿Sabe cómo ponerse al corriente de las nuevas técni-

cas financieras, organizativas, de personal, etc?

C) CASOS PRÁCTICOS

1. ¿QUÉ LE PASA A ROGELIO SAENZ?

Antonio Rodríguez, propietario y gerente de una pequeña empre importadora y distribuidora de artículos fotográficos, se hallaba cc versando con Emilio Gómez, su director comercial. Ambos pared muy preocupados.

— No sé qué le pasa al nuevo dependiente Rogelio Sá —comentó el gerente—, parece como si de repente hubiera perdidc do interés por su trabajo. Durante el período de prueba parecía contento y animoso pero últimamente lleva unos meses que va vez peor. Está siempre medio aturdido, llega tarde, pierde el tiem no creo que atienda como es debido a los clientes, pues sus venta: bajado. Mucho me temo que, muy a mi pesar, me veré obligado mar una drástica determinación si no mejora su rendimiento.

— No sé qué decirle, señor Rodríguez, pero no creo que Rogel túe con mala fe —respondió Gómez con cierta contrariedad—. profesional que ha trabajado siempre en este sector y cuando lo c tamos trajo magníficas referencias de la última empresa en que estado contratado. Además, la firma que nos asesoró en el proc selección nos aseguró que este hombre tiene un elevado nivel di jos y un cociente intelectual superior al normal. Y ésas son mente las cualidades que demostraba al principio.

— Pues lo cierto es que últimamente su rendimiento en el ha mermado apreciablemente —replicó Antonio Rodríguez, qu zaba a incomodarse—; si Sáenz está descontento con su sueld que lo diga de una vez! Por cierto, le pago más que a los otros res, precisamente por esas «magníficas» referencias de que habla —apostilló el señor Rodríguez subrayando con cierta sol mino «magníficas»—; pero lo que no se puede tolerar es que empiece trabajando bien y a los seis meses se convierta en un ro desastre. ¿No le parece?

— En eso estoy completamente de acuerdo con usti Rodríguez —respondió el aludido, iniciando una retirada e

t`

de una empresa

demostrado

Un análisis detallado de los registros estadísticos del pasado proporciona elementos de Juicio sumamente útiles

ante el enfado creciente del gerente—; yo también he notado que

lio ha bajado en rendimiento e interés por el trabajo. Sin

creo que la razón sea económica; quizás tenga problemas

no se atreve a decirlo. Hablaré con él mañana y le comunicaré a

lo que sea.

— Perfecto, Gómez, me parece una magnífica idea. Nos ver(pues, el martes a primera hora de la mañana.

Se despidieron, creyendo cada uno de ellos que el otro se equis

ba al prejuzgar las vedaderas razones del problema planteado por

gelio Sáenz, pero ambos muy preocupados por la incidencia

que podría tener en las ventas.

A las nueve de la mañana del martes siguiente, Emilio Gómez

ba en el despacho de su jefe con paso firme y expresión mal disimul

de triunfo.

— Parece que tiene usted algo importante que decirme —emE

diciendo el señor Rodríguez después del primer saludo—, pues biE

cuénteme; ¿qué ha podido poner en claro con el amigo Sáenz?

— Creo que tengo la solución del problema, señor —responc

Azpuru—. Efectivamente, Rogelio tiene algunos problemas de adar ción, pero son de índole muy distinta a los que pensábamos.

— ¡Explíquese de una vez! —cortó el señor Rodríguez, algo impaciente.

:imiento

la legislación

es

indible en

de la

—Pues bien, he tenido una conversación franca y abierta con este vendedor y me confesó que, si bien es cierto que se ha pasado toda una vida comercializando los productos fotográficos, en su último trabajo estaba como agente ambulante, visitando los comercios minoristas y

tratando *directamente* **con los propietarios o los encargados. Dice que se había acostumbrado a este tipo de trabajo más libre, según** él, y **que no resiste trabajar todo el día entre cuatro paredes. Además, me comentó que los compradores que vienen aquí son menos razonables y conocedores que las personas con quienes solía tratar en los** comercios **al por menor. Casi me ha suplicado que le dé una oportunidad** como **vendedor en la calle. Yo he pensado que, como casualmente** estarnos algo **escasos de agentes en plaza quizás podríamos...**

— Excelente, excelente —cortó el señor Rodríguez, dando un golpe en la mesa—. ¿Por qué no me lo dijo antes? Mañana mismo comienza trabajar en la calle. Quiero que usted le acompañe a visitar a los clic tes de la zona que cubría Cueto, para que lo conozcan; luego trabaje durante dos o tres semanas con Teodoro Álvarez, para que se familil ce con nuestras técnicas y condiciones de venta y con nuestro servid(al cliente. Al final trabajará él solo. Y veremos cuáles son los res1 tados.

Y los resultados no pudieron ser mejores: en tres meses Rogelic Sáenz se había convertido en el segundo mejor hombre del equipo

vendedores de Antonio Rodríguez. Los clientes estaban encantados,

devoluciones eran mínimas y a veces incluso pedían que se pusiera él al teléfono para aclarar cuestiones técnicas y atender las escasas quejas.

La feliz inspiración de un buen director comercial había rescatado a un vendedor casi perdido para el negocio del señor Antonio Rodríguez.

2. **LA PAREJA FELIZ**

Cierto joven que trabajaba como jefe de contabilidad en una conocida firma, llegó a la conclusión, en base a los datos que su puesto le permitía conocer, de que la compañía, dedicada a la fabricación de unas piezas muy especiales para la fabricación de automóviles, estaba pasando por una situación muy delicada, debido al descenso de sus ventas, que era consecuencia de la crisis por la que atravesaba todo el sector.

Las obligaciones tributarias deben ser adecuadamente cumplidas

Pensó que había llegado el momento de cambiar de ocupación, antes de que la crisis fuera aún más grave. Consultó el problema con su esposa, que visiblemente preocupada por su situación familiar —tenían dos hijos pequeños— le animó a encontrar alguna solución sugiriéndole emplear una cantidad de dinero de la que él nunca había querido disponer.

Aunque conocía superficialmente el sistema de las concesiones, se

puso en contacto con un antiguo compañero suyo que, en una zona bastante alejada, tenía la distribución de una asociación de fabricantes

joyería con gran variedad de artículos y que le proporcionaba una

)sición desahogada.

Este amigo le informó que su asociación estaba seleccionando per-

mas para incorporarlas a su red comercial y que su pequeña ciudad

-60.000 habitantes— estaba libre y podía ser interesante.

Se dirigió por escrito a las señas ofrecidas, informando de sus datos

)fesionales y personales y los motivos que le inducían a pretender la

’cesión de esos artículos de joyería y relojería. Rápidamente recibió

comunicación en la que se agradecía el interés mostrado y le solici-

in llenara unos formularios que ampliaban los datos ofrecidos. Así
izo y en breve plazo, recibió la visita de un agente de la asociación
(seleccionaba en aquel territorio a los futuros concesionarios. Tam-
pasó con éxito la entrevista y, cada vez más ilusionado, acudió a la
ral cuando fue requerido, sometiéndose a unas pruebas de inteli-
la y de personalidad que pasó con brillantez.
medida que el proceso fue avanzando, se mostraba más preocu-
ior su desconocimiento de los artículos objeto de la concesión y
Malta de práctica en atender al público. No existía apenas proble-
inciero, pues la cantidad de que disponía era suficiente para al-
in local adecuado al que sólo hubo que acondicionar en parte.
’embargo, tras la realización de un curso teórico-práctico de
Imanas de duración, ya se sintió capacitado para convertir en

Las características y particularidades propias de la comunidad en que piensa instalarse el negocio deben ser estudiadas en profundidad

realidad el sueño que había albergado durante tantos.

sano.

A la bora de decidirse por una concesión, el interesado deberá preocuparse por *conocer ampliamente el producto de referencia*

La primera semana que el establecimiento estuvo co, contó con la ayuda de un especialista de la asociar

algunos evidentes defectos de instalación y le ayudó en lo

modo de atender a sus clientes y de darse a conocer al público.'

taron entre ambos una carta circular que enviaron a 2.000

la ciudad ofreciendo los servicios de la compañía. La asociación,

había estudiado con rigor la zona, sabía que la competencia era

y de un bajo nivel. Efectivamente, las ventas aumentaron de día; lentamente primero y luego a un ritmo mucho mayor.

Hoy el joven matrimonio se muestra totalmente satisfecho cambio que se produjo en sus vidas.

D) EJERCICIOS DE EVALUACIÓN

a) Imagínese que usted es un joven contador que aspira a dejar

empleo y aceptar un contrato de distribución. Conteste a las

guientes cuestiones de manera razonada: 1. ¿Qué ventajas piensa que va a conseguir con la concesión,

pecto de su posición actual?

2. ¿No cree que es preferible tener un sueldo seguro antes arriesgarse y convertirse en empresario con las dificult

que ello entraña?

3. Si no dispusiera de la cantidad que puede aportar, ¿que medio

juzga más adecuado para obtener el capital necesario para ins•

talarse?

4. ¿Qué argumentos emplearía para convencer al prestamista de que debe concederle el crédito?

5. ¿Por qué ha pensado en la asociación de joyeros de la cual su antiguo compañero es concesionario?

6. ¡Oué otras concesiones ha pensado Que podrían ser de interés

—

para usted?

¿Conoce las posibilidades que un establecimiento de joyería tendría en una ciudad pequeña como la suya?

8. ¿Ha estudiado la incidencia de los negocios

Trate de convencer al director de la asociación de joyeros de los motivos por los cuales debe elegirle a usted como concesionario para su ciudad.

.1. Indique de qué medios piensa valerse para que el público conozca que ha dado comienzo a su actividad.

12. Señale en qué punto tendrá que ser mayor el asesoramiento que pida a la asociación.

13. ¿Conoce a la persona que puede asesorarle en la interpretación de las cláusulas del contrato que deberá firmar?

14. ¿En qué cifra mínima de ventas ha pensado para el primer año de actividad?

15. ¿Qué tiempo considera usted necesario para estar en condiciones de abrir un establecimiento del tipo que nos ocupa?

b) Conteste a los siguientes puntos:

1. Todos hemos conocido algún vendedor considerado como un maestro en el arte de la persuasión.

a) ¿Cuál es el secreto de su éxito?

b} ¿Qué pueden aprender, observándolo, un empresario y sus vendedores?
c) ¿Cómo logra este vendedor *centrar* la atención del cliente?

2. Basándose en la experiencia propia como cliente, redacte una lista de las actitudes o características de los vendedores que le han desagradado.

3. Basándose en la misma experiencia, refiera alguna compra realizada por usted que le haya causado honda satisfacción y le haya producido la impresión de que el propósito del vendedor era *ayudarle.*

4. ¿Cree usted posible seguir la anterior «regla de oro» en la venta?

5. ¿Emplearía usted mucho tiempo en hacer la presentación de un paquete

de cigarrillos a un consumidor? ¿A un distribuidor? ¿Por qué?

6. ¿Por qué es importante manejar el producto durante una presentación de venta como si fuera de gran valor?

7. Detalle algunas de las objeciones que haya escuchado con mayor frecuencia a los clientes y clasifíquelas según los siguientes criterios:

a) Objeciones al producto, a las mercancías o al servicio en sí. b) Objeciones a los precios. c) Objeciones a la toma de decisiones. d) Otras.

1 1 1

8. Califique las siguientes frases de «cierre de regulares o buenas:

a) ¿Le envuelvo una? b) ¿Algo más?

c) ¿Quiere comprar o no? d) ¿Le bastarán dos? e) Es el único que nos queda. f) El problema es suyo; elija. g) La oferta especial termina mañana. h) Yo también tengo uno. i) ¿Se lo lleva o se lo envío a su domicilio? j) Evidentemente, usted necesita el tamaño mayor.

9. ¿Cuál es el factor más importante en su empresa para II

bo una buena campaña de ventas?

10. ¿Cree usted que todos los vendedores están preparados

gleamentp nara trahaiar hain nreciAn7

o-

SOLUCIONES

c) Conteste *verdadero o falso*

Ejercicio 2

b) 8.

a) Regular b) Buena c) Mala d) Regular e) Buena f) Mala g) Buena h) Buena i) Buena j) Regular

c) 1. Falso
2. Verdadero
3. Falso
4. Verdadero
5. Verdadero

1. El vendedor debe limitarse a enseñar el producto al

cliente y decirle el precio. «El buen paño en el arca se vende».

2. A veces, una actitud *receptiva* y de *ayuda* por parte del

vendedor puede ser más eficaz que una postura de *agresividad* comercial.

3. La corrección y la pulcritud personal del vendedor son

aspectos intrascendentes; lo que importa es saber vender.

4. En las reuniones y conferencias de vendedores, es pre-

ferible tratar pocos temas en profundidad que tocar

muchos asuntos de modo superficial.

5. 7l buen vendedor debe tener ciertos conocimientos

sobre las características del producto, su proceso de fabricación y la actividad de la compentencia.

SECCIÓN III

1

LA POLÍTICA DE PROMOCIÓN.

A) ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL

1. IDEAS GENERALES

En muchas ocasiones hemos observado que la gente compra artículos que, en nuestra opinión, son innecesarios. ¿Qué induce al ama de casa a traer al hogar artículos inútiles? ¿Por qué tantas personas adquieren bienes desproporcionados con las necesidades reales que les suponemos?

Las compras más o menos inútiles no se hacen sólo porque sí,

que el dinero es escaso y una compra cualquiera limita la capa-

para efectuar otras. Ahora bien, si la utilidad de un artículo no es

in que en muchas ocasiones guía los pasos del comprador,

son los motivos verdaderos que determinan su decisión de

r? El análisis de dichos motivos no es nada sencillo. El discerni-

>, las imposiciones del medio social, la capacidad de reflexión y

>dones de los sentidos, transformadas por la educación, influ-

Ttamente en la decisión de compra. Pero al lado de estos facto-

No cabe duda que la publicidad es esencial para la marcha de una empresa que pretende insertarse con éxito en un mercado competitivo. Los mecanismos publicitarios son múltiples y existen verdaderos especialistas que día a día inventan nuevos recursos. Los anuncios más adecuados son aquéllos que llegan al mayor número posible de personas. En este sentido la publicidad aérea consigue plenamente este propósita y es habitual sobre todo en playas y sitios de veraneo.

El conocimiento de los motivos por los cuales la gente compra determinados productos, constituyen la base de una correcta política de promoción

res hay otros impulsos, menos claros y cognoscibles, que se hunden

lo profundo del carácter y del sentir de la persona, y que, sin embargi **afloran como los verdaderos motivos del** comportamiento comprado

El conocimiento de todos estos motivos, y la adopción de las técn **cas idóneas para lograr que se traduzcan en** actos reales de compra

constituyen el objeto de la *política de promoción.*

En sentido amplio, esta promoción es la savia de una empresa

falta, el negocio languidece hasta marchitarse o, a lo sumo, lleva un existencia mediocre y sin perspectivas de expansión. Por el contrari(

si existe una promoción coherente y perfectamente planificada,

cuota de la empresa en el mercado se incrementará día tras día, hast

aicanzar cotas optimas aesae el punto ae vista ae ¡a rentaontaaa.

Así entendida, la promoción es algo más que la simple *publicid*

que constituye uno de los medios de los cuales se vale aquélla para;

canzar sus fines. La promoción comprende, además de los anuncioll

los medios de comunicación social, el empleo de carteles, expositc

demostraciones, encuestas, etc., así como una gama de técnicas tani

versas como pueden ser las ofertas, descuentos, «puntos» para por artículos, premios, regalos, etcétera.

2. POLÍTICA DE PROMOCIÓN: ETAPAS

La adopción de una determinada política de promoción pasa

cuatro etapas, que pueden resumirse así: elección de los medios

promoción básicos, *bl* realización de un estudio de mercado, *c)*

ción del artículo y *dl* adopción de las técnicas de publicidad y pr

ción de ventas. Veámoslas por separado.

La publicidad es uno de los medios de que se vale la política de promoción para

7anzar sus

?S

a) Elección de los medios *de* promoción básicos

Estos medios son la creación de una imagen de marca y las oía

especiales.

1. Imagen de marca. No sólo sirve para distinguir una marca o

nominación de origen, sino que puede, asimismo, identificar un co-

mercio minorista, ayudando a crear la «personalidad» del establecimiento. La imagen es uno de los intangibles más valiosos que integran

su patrimonio; si se quebranta, es difícil restablecerla.

2. *Ofertas especiales.* La proyección de una buena imagen de

marca o la firma propia es una labor permanente que va cimentan

de modo gradual el prestigio de la empresa. Sin embargo, a veces es

cesario recurrir a medios más expeditivos, con efecto coyuntural,

superar una disminución en las ventas.

La campaña de promoción inmediata por excelencia es la oferta

pecial, que puede estar motivada por la necesidad de realizar los

de fin de temporada, de aumentar la liquidez del negocio de cara a satisfacción de obligaciones financieras urgentes, etcétera.

saldos.

IIIC

En cualquier caso, las campañas especiales deben prepararse y eje-

leutarse con el mayor cuidado, a fin de no lesionar una imagen de **mar-va** que tanto trabajo ha costado crear.

ZOMPA/

——

/ r

erro (

•

Entre los múltiples factores que deben ser tomados en consideración cuando una firma comercial se dispone a llevar a la práctica la promoción de un determinado producto, resalta el de la imagen. Es esta imagen la que atraerá al comprador provocando su interés y estimulando la compra. Cuando la imagen obtenida es idónea, surge entonces el problema de su conservación: *debe guardarse la imagen del producto.*

b) Estudio del mercado

Antes de emprender cualquier campaña *de* promoción, e incluso, antes de perfilar una política general al respecto, la dirección comercial debe realizar un cuidadoso estudio del mercado, para determinar su dimensión, características y comportamiento de la competencia. Examinemos con mayor detenimiento estos tres aspectos.

1. *Dimensión.* Para elaborar un plan de promoción, el empresario debe conocer la dimensión física y demográfica del mercado al que piensa orientar su actividad.

2. *Características.* Otro aspecto importante es definir las características del sector socioeconómico del mercado sobre el que se va a actuar. En concreto, el director comercial debe esclarecer los siguientes

puntos antes de dar forma definitiva y poner en marcha un plan de promoción de ventas:

— potencial demográfico de la zona y su tendencia actual, — características socioeconómicas de la población: grupos de edad, existencia de industrias u organismos públicos, nivel de ingresos, situación profesional, etc., — hábitos de consumo de la población.

Antes de proceder a una campaña de promoción, la dirección comercial realizará un cuidadoso estudio de mercado

r -

3. *La competencia.* De poco valdrán nuestros conocimk
mercado y de sus características socioeconómicas si no sabemos el
do de saturación producido por la oferta de nuestros competidores,
hay que olvidar la ley de los rendimientos decrecientes, por lo qt
para ganar unos cuantos puntos de participación en el mercado es
ciso realizar una inversión desproporcionada, lo mejor será olvidar
de la campaña.

•

El estudio del mercado determinará su dimensión, así como las características y el comportamiento de la competencia, a fin de evaluar adecuadamente el grado de saturación producido por la oferta de los competidores. Una vez recabados los datos necesarios, la competencia deberá enfrentarse con seguridad y habilidad, como si se tratase de un lance caballeresco.

c) Elección del artículo

Seguidamente, la dirección comercial debe elegir la gama
artículos qu’e le interesa promocionar. Si las fases previas se han re¿
zado correctamente, el departamento de ventas debe estar en cono
ciones de determinar la cantidad, calidad, precio y condiciones en qu
debe ofertar su producto.

1. El cliente es lo más importante. No hay que olvidar que se del
ofertar aquellos productos que el consumidor *desea* adquirir y que a
empresa le *interesa* vender. Es preciso, pues, combinar los siguiente

factores:

— gama de productos — precios rentables — calidad — elección del momento oportuno

— diseño adecuado

— selección del sector del mercado que mejor se ajuste a las **características del producto.**

En cualquier caso, la búsqueda del éxito en la campaña de promoción no **debe hacernos perder de vista que las ofertas especiales no son sólo una parte del esfuerzo global de comercialización de la empresa, y**

que la imagen y el prestigio de ésta no pueden arriesgarse, por el afán

obtener un beneficio inmediato, ofertando artículos defectuosos o

)s de temporada. Cuando se rebajan productos defectubsos, es

ofrecerlos como tales y hacerlo constar así en la etiqueta y en la

:idad. No olvidemos que una clientela estable es muy difícil de

rir y muy fácil de perder.

2. *El motivo central. La campaña* de promoción debe estar presidida un *leit motiv,* esto es, por un motivo que fije el interés del cliente y

le el lanzamiento publicitario con algún acontecimiento impor-

ite.

Es preciso tener presente que la feliz elección de un motivo publi-

rio es un «gancho» que atrae a los clientes y eleva la moral del per-

de ventas, estando encaminado a despertar y potenciar la moti-

:ión subjetiva del posible comprador.

3. *Sentimientos personales.* Las personas compran objetos para rega-

a sus seres queridos, a sus amistades, clientes, etc., y también ad-

ieren artículos para realzar su apariencia personal o la de su entorno

agradar a los demás.

En las campañas de promoción de determinados productos, es muy

importante tener en cuenta el factor «sentimientos personales». Las personas compran artículos para realzar su apariencia y así agradar a los demás. Es preciso saber conectar con estos «sentimientos personales» cuando se pretende promocionar productos de belleza, como los que aparecen en las fotografías.

a

-11E2

Si los estudios previos ban sido correctamente desarrollados, el departamento de ventas estará en condiciones de determinar la cantidad, calidad y modo en que debe ofrecer su producto

***A* Pe al**

***LJO* a UUCUQ**

compras de artículos más o menos duraderos; ciertamente,

A. cine agrié

Fmu 1110

aumentar nuestro bienestar, pues es parte de la naturaleza «huir del dolor y buscar el placer».

5. *«Status» social.* He aquí uno de los mayores incentivos del

midor moderno. En la sociedad masificada de hoy, casi todos,

escapar del anonimato y destacar de alguna manera, difert

de sus semejantes. Esta motivación psicológica constituye una

nidad única para el empresario avispado que sabe anticiparse a

dencias cambiantes de la moda y presentar artículos exclusivos y

seño original.

6. *Economía.* Es éste un factor importantísimo en tiempos de cri

que, por demás, coexiste y no siempre es contradictorio con el

de alcanzar «status» social. En efecto, muchas personas

economía en los artículos de primera necesidad o de mayor

para poder invertir el ahorro así realizado en adquirir productos tuarios que satisfacen su vanidad personal.

7. Mimetismo social. El deseo de «ser como los demás», de no

cer anticuado y de estar al día en las tendencias del consumo es otro

los factores clave en la motivación subjetiva del comprador. Es

fuerza la que ha hecho que la moda y la alta costura se hayan converl

do en una industria de primer orden, que moviliza grandes capitales

los países desarrollados.

8. *¿Cuánto hay que vender?* El volumen de ventas que se desee real

zar de un artículo determinado incide decisivamente en la magnitud

las características de la campaña promocional.

Deben ofrecerse aquellos productos que el consumidor desea adquirir y que a la empresa le interesa vender

d) **Adopción de las técnicas de publicidad y promoción de ventas**

Aunque vulgarmente se suele confundir la publicidad con la pro, moción de ventas, se trata de dos técnicas distintas. Aquélla actúa sobre el cliente, tratando de suscitar en él la necesidad de comprar un determinado producto; ésta actúa sobre el propio producto, en un in. tento de allanarle el camino hacia el comprador. Es conveniente tratar de las dos por separado.

1. Medios publicitarios. **Se llaman así los vehículos** de que se sirve la **publicidad para conseguir sus fines. Son básicamente los** siguientes:

— *Radio y televisión.* **Por el momento, la televisión, debido** a su elevado **costo, parece estar fuera del alcance de la pequeña** y mediana empresa minorista, al menos en los países en vías de desarrollo. La radio, por el contrario, ofrece mayores posibilidades, particularmente las emisoras locales e incluso, las de ámbito regional o nacional, siempre que la publicidad se inserte en aquellos programas y horas que re gistran una mayor audiencia entre el grupo de consumidores al que va dirigida la publicidad.

las ias

lana

Se

— *Prensa escrita.* Los periódicos y revistas constituyen el medio tpublicitario por excelencia para la pequeña y mediana empresa, y en general, el de mayor influjo sobre el público consumidor.

Al seleccionar los medios para insertar nuestra publicidad, debemos tomar en consideración tanto su ámbito geográfico como el sector del público a que va dirigido, para lograr una mayor incidencia en nuestro mercado potencial y un índice más elevado de respuestas posi-

¡Uvas por parte de los consumidores.

— *Publicidad directa.* Se denomina así la consistente en enviar por

gorreo o directamente a domicilio cartas, circulares, folletos y todo tipo

’e material impreso a las señas de los posibles compradores, teniendo

ventaja de que los destinatarios se seleccionan previamente entre las ersonas que pueden estar interesadas en adquirir los artículos que se ertan.

Los vehículos de que se sirve la publicidad para conseguir sus fines se denominan medios publicitarios y entre estos medios el que corresponde a la radio constituye uno de lo> más eficaces ya que llega a un numeró importante de escuchas, incluso durante el horario laboral.

- *Otros sistemas.* Las vallas anunciadoras colocadas en autopistas fas de gran circulación están especialmente indicadas para el lanzatnto de nuevos productos y ofertas especiales. Pero como se trata de ;istema relativamente costoso, su empleo sólo está justificado cuane espera obtener una rentabilidad elevada.

As charlas, conferencias y exposiciones monográficas tienen la

atraer de modo casi exclusivo a los sectores del público

de interesados en los productos que se desea promocionar,

›ito geográfido es limitado y su costo unitario suele ser

ite se ha venido generalizando últimamente para la pro-

cosméticos y artículos de uso doméstico. Son las reuniones

de amas de casa, organizadas y promovidas por colaboradoras
empresa vendedora entre sus amistades. Como quiera que la
fitriona» suele trabajar a comisión y corre con todos los gastos,
tema, resulta bastante rentable y muy eficaz.

2. *Promoción de ventas.* El valor de la promoción de ventas,
la que se realiza en el propio establecimiento, depende lógicamente
emplazamiento de éste y de la naturaleza de los productos que se,
ten. Esta promoción puede contribuir poderosamente a incl.(
las ventas de *todos* nuestros productos entre los clientes que acuc
establecimiento atraídos por la publicidad de *una* oferta especial.
diemos separadamente algunos medios de promoción en el punto
venta.

Existen grandes empresas de envergadura multinacional que han probado con toda seguridad la eficacia de un tipo de promoción de ventas que se consigue realizando reuniones de pequeños grupos en casas particulares donde el vendedor o la vendedora demuestra las bondades del producto en cuestión. Este sistema es directo, más personal y manifiesta la inapreciable ventaja de establecer un excelente rapport *entre vendedor y consumidor.*

— *Escaparates.* Constituyen el rostro o imagen que la empresa col
mercial proyecta hacia el exterior y un factor muy importante en la
creación de una reputación y en la captación de una cierta clientela.

— *Exposiciones y anuncios interiores.* El arreglo de los medios de ex-
posición exterior tiene su complemento en la disposición de
mercancías en el interior del local, pues es ahí donde se realizan las

ventas. Un ambiente agradable, una decoración acogedora y una distri• bución inteligente de los artículos en las estanterías contribuyen a fijar

la atención del público y a motivarlo para que compre.

1z

120

ILITICA DE PROMOCIÓN: OTROS ASPECTOS

costo de la promoción

relación costo-beneficio es tan importante en la promoción co-
como en cualquier otra faceta de la economía empresarial.
vez fijados los objetivos de ventas, la dirección debe elaborar un
)uesto de promoción que, necesariamente, ha de estar en fun-
le dichos objetivos. El montante de este presupuesto puede con-
en una cantidad fija o en un porcentaje de las ventas, teniendo es-
la modalidad la ventaja de ajustar los costos a la evaluación de
;yesos, con lo cual se evita el riesgo de que los gastos en promo-
superen a los beneficios. No obstante, algunos especialistas sos-
la tesis contraria; para ellos, el momento en que las ventas co-
in a declinar es, precisamente, cuando se debe intensificar el es-
promocional con el fin de invertir la tendencia.

Ixiste, asimismo, la posibilidad de elaborar un presupuesto tle-
capaz de ajustarse a las características de cada línea de productos
is circunstancias cambiantes del mercado. Tomando como base *de*
ilo las cifras de facturación del período correspondiente del ejerci-
anterior —ponderadas en función del comportamiento previsto de
distintos factores del mercado— se realiza una estimación de las
itas para el año en curso o, quizás, para un horizonte de un mes o
menos.

Todos estos consejos pueden resumirse en una regla de oro: ajustar

)lumen del gasto a los objetivos de ventas previstas, con el fin de

'tener el signo positivo de la relación costo-beneficio. 1. *Puntos a considerar.* El costo de la promoción está sujeto a di-

rsas variables, las más significativas de las cuales suelen ser las si-

ientes:

La relación costobeneficio es tan importante en la promoción comercial como en cualquier otra faceta de la economía empresarial

— Arraigo y dimensión relativa de la empresa. — Naturaleza del sector.

— Situación geográfica.

Dimensiones del mercado potencial.

situación competitiva.

Función de los registros contables. La valoración de la rentabilidad

sida de cualquier campaña de promoción se basa en un contabili-

detallada de todos los gastos generados por la misma. Asimismo,

registros tienen un valor enorme como medio de previsión, pues el

comparativo de los gastos habidos y los beneficios obtenidos

campañas anteriores nos permite calcular con un elevado grado de

itud las posibilidades de futuras campañas.

Pero, para que tales estudios sean significativos, es preciso matizar

la finalidad de las cifras con algunas observaciones aclaratorias, como

set:

— Época de la campaña y condiciones ambientales. — Motivo central de la publicidad.

Ajustar el volumen del gasto a los objetivos de ventas previstas con el fin de mantener el signo positivo de la relación costobeneficio constituye una regla básica

121

Es indudable que la característica del producto que se dese promocionar incide

u

— Productos incluidos en campaña de prom6ción. — Reducciones de precio y otras condiciones especiales. — Comparación costo-beneficio.

El estudio ponderado de todos estos factores nos ayudará a

rar un presupuesto razonable y ajustado a nuestras necesidades

b) El momento de la promoción

***El** empresario timará en*

ennsideración

aquellas épocas

£U3 sísele

suben, por

durante

9

o en

Hagamos ahora algunas consideraciones sobre los factores tervienen en la fijación del momento en que se debe iniciar una ña de promoción.

1. *Cadencia de las ofertas especiales.* El problema de la frect duración de las ofertas especiales debe resolverse en funci¿ política global de la empresa. Si se desea conservar una imager dad y una reputación de seriedad, es preciso que las campaña; tipo no se prodiguen ni se prolonguen demasiado, pues el

acabaría por pensar que los precios «reducidos» son, en reali

normales, y que el comerciante sólo vende artículos de

saldo.

late, sin embargo, un límite absoluto a las posibilidades de las

especiales: la rentabilidad. Si tenemos en almacén artículos con

Rigen de beneficio muy bajo, es probable que cualquier reduc-

precio de venta se traduzca en números rojos en el balance de

Elección de la época. El momento exacto en que debe realizarse la

smpaña de promoción depende de factores coyunturales tales como siguientes:

Los artículos que no pasan de moda con rapidez pueden liquidarse a final de temporada

Fechas señaladas. Navidad, el Día de la Madre, el comienzo del curolar y las fechas más señaladas del Santoral son ocasiones espeente indicadas.

Estaciones y temporadas. Ocurre con la venta de prendas de vestir y

s artículos de temporada que está sumamente vinculada con los

ores climáticos.

Fiestas populares. La cercanía de las fiestas populares, como Reyes,

el patrón de la ciudad, Carnaval, etc., son la ocasión ideal para incrementar la venta de juguetes, bebidas y alimentos típicos, disfraces y otros artículos especiales.

Fin de temporada. Los artículos que no han podido venderse durante la estación y que no pasan rápidamente de moda, como suele ocurrir con los trajes de caballero y los abrigos de piel, se suelen liquida? a unos precios algo rebajados al final de la temporada.

El incremento de las ventas de determinados productos, como por ejemplo juguetes, bebidas y alimentos típicos, disfraces y artículos de regalo, se produce anualmente en momentos bastante precisos y determinados por las fiestas populares tales como la Navidad, los Reyes y las celebraciones patronales.

La política de promoción descansa sobre determinadas motivaciones detectadas en el consumidor

4. LA DECISIÓN DE COMPRA: NECESIDADES Y MOTIVACIONES DEL COMPRADOR

Ya hemos visto que la política de promoción descansa sobre determinadas motivaciones del comprador. El conocimiento de éstas es

imprescindible, y constituye el tema de los apartados siguientes.

a) **Las necesidades del comprador**

El instinto de posesión se manifiesta por el deseo de comí

siempre el artículo que ofrezca al usuario la satisfacción de alguna

cesidad propia que en ese momento le parezca más acuciante e ir

tante que la conservación del dinero para la satisfacción futura de

necesidades. En un intento de clasificar las necesidades de las

nas, podríamos dividirlas en cuatro grupos: primarias o de supervive

cia; de afirmación de la persona y condicionadas por su yo, culturales;

artísticas o debidas a su formación y necesidades sociales o impue

por la vida de relación. Estas necesidades suelen relacionarse y cor

cionarse mutuamente.

Normalmente, existen fechas clave durante el año *en las que las oscilaciones de las curvas de venta se alteran atípicamente. Esto ocurre por ejemplo en Navidad y Reyes, cuando los alimentos, los juguetes infantiles, los artículos deportivos y los artículos de regalo experimentan un aumento gigantesco en la demanda. Este incremento sustancial en las ventas se ve acompañado por el bombardeo publicitario correspondiente.*

ALIMENTOS

JUGUETERIA

TEMPORADA NORMAL

TEMPORADAS DE FESTIVIDADES ANUALES (Navidad, Reyes, etc.)

ART. DEPORTIVOS

ART. DE REGALO

1. Las necesidades vitales o de supervivencia son escasas, pero muy importantes para el individuo. Ante su presencia, en sus formas más acuciantes, la persona tiende a resolverlas de inmediato, y no encuentra reposo hasta conseguirlo; se trata de la alimentación.

Otra necesidad vital es la protección de las inclemencias atmosfé

cas y de los enemigos naturales en un refugio seguro; para el homl

actual, urbano o rural, la posesión de una vivienda digna y cómoda i

ra él y su familia es una de las preocupaciones fundamentales.

El abrigo corporal, la defensa del frío y del calor, es otra de las 1

cesidades primarias; el vestido es una de las necesidades que ha

cionado más desde la antigüedad, dada la facilidad de investirle de i

función adicional, la de adorno del individuo.

La actividad **también es algo vital que se ha plasmado desde antiguo** en el trabajo, **que ha permitido al hombre transformar la naturaleza y** fabricar toda **serie de útiles que mantuvieran el esfuerzo dentro de** unos límites **mesurados. En la actualidad asistimos a la Paradoja de la** «actividad en el **ocio», es decir, a la ocupación del tiempo libre en actividades complementarias, bajo los puntos de vista físico** y **mental, de aquéllas** realizadas **por obligación en el trabajo.**

Las necesidades culturales y artísticas vienen condicionadas por la formación del individuo

Todas las especies superiores que habitan la Tierra alternan

períodos de actividad con otros de reposo, por imposición de la propia ,naturaleza. El ser humano necesita del sueño, cuya falta puede produ-

:ir trastornos graves en su organismo. Ahora bien, como en el caso de

as demás necesidades vitales, el hombre ha transformado la satisfac-

de esa necesidad primaria con la introducción de elementos pro-

Lores de su personalidad distintiva.

10ESIDADES PRIMARIAS

Alimentación Abrigo ¡vivienda) Vestido Actividad Reposo

Las necesidades de afirmación de la persona tienen que ver con la isión de distinguirse de los demás. Una vez satisfechas las necesi-

primarias o vitales, son las que más influyen en el comporta-

del individuo.

El hombre necesita para su desarrollo una serie de elementos que perfeccionarán su personalidad e incentivarán su capacidad de respuesta al medio. Existen, sin embargo, una serie de necesidades primarias que el hombre deberá cubrir antes de luchar por las demás. Tales necesidades son la alimentación, la vivienda, el vestido, la actividad y el reposo. Entre éstas, la alimentación se encuadra en el nivel prioritario de la escala de necesidades.

necesidades culturales y artísticas vienen condicionadas por la de la

persona, por la tradición de la cultura a la que perte-

individuo, por el marco histórico e incluso por la moda del

necesidades sociales son las impuestas por la sociedad: en pri, la *aceptación* del individuo por parte de la sociedad; en se-

ino, *la superioridad,* es decir, el deseo de pertenecer a los es-

De las propias necesidades, no siempre conscientes, surge el deseo de satisfacerlas

Las necesidades convertidas en deseos de satisfacción pasan al plano de

las «motivaciones

de compra»

talones más altos de esa misma sociedad que abriga la

en el aspecto de poder, ya en el de la riqueza, la intelil

miento o cualquier otro atributo mediante el cual se individuos.

De las necesidades, no siempre sentidas de forma consciente,

el deseo de satisfacerlas. En el mundo del comercio, se dispone de i

titud de artículos que satisfacen deseos más o menos urgentes de

personas. b) Las motivaciones de compra Las consideraciones anteriores están relacionadas con todas

tividades de la vida del individuo, y por lo tanto, también con la

dad comercial; las necesidades que acabamos de enumerar, conve

das en deseos de satisfacción, pasan al plano de las *motivaciones*

compra, combinadas y superpuestas de modo que no siempre es

identificarlas una a una, ni atribuirles el peso justo que tienen en

sultado final.

A pesar de la dificultad de clasificar los motivos individuales del

compradores, dado que las posibilidades de agrupación de las nc

dades son infinitas, se puede tratar de dividirlos, a efectos aclaratc

en algunos que nos van a permitir un análisis de las posibles tu

des que se enmarcan en ellos. Tenemos así la siguiente relación de i

tivos más comunes:

MOTIVACIONES DE COMPRA • Emulación • Imitación • Ahorro (de tiempo o esfuerzo) • Beneficio • Saber

La emulación es el deseo de superar a otros en la posesión o k

de determinados bienes o propósitos; si nos centramos en el terreno

mercial, este motivo es el que induce a la compra en muchos más

de los admitidós por los mismos compradores. En realidad, la emt

ción es un tremendo resorte que impulsa al individuo a la auto

ción por la superación de los demás.

La imitación tiene dos vertientes, aunque ambas están muy re

cionadas entre sí. La primera, muy similar a la emulación y a ve

confundida con ella, influye en el comportamiento de numerc

compradores, que pretenden identificarse con las personas que elil

como modelos.

La segunda vertiente tiene sus raíces en la necesidad del individt

de sentirse aceptado por el grupo a que pertenece tratando de seguir]

pauta marcada por. ese grupo en su comportamiento, incluidos los.

bitos de compra.

Otro de los motivos de compra es el *ahorro* de tiempo o esfut

Cualquier artículo de cuya compra se deduzca un ahorro de tiempo 4

seguro que será comprado por un gran número de personas, sobre todo en las comunidades donde el individuo, atosigado por el cúmulo de actividades que le intranquilizan, trata de ganar tiempo para el descanso o para cumplir todas las obligaciones que él mismo, obligado por el medio social y las condiciones de vida imperantes, se ha impuesto.

En cuanto al ahorro de esfuerzo, es difícil hoy en día concebir la vida del hombre sin el auxilio de las máquinas de todo tipo que sustituyen el esfuerzo humano, no sólo físico, sino también mental, como pueden ser desde los más modernos aviones hasta las simples calculadoras de bolsillo, contribuyendo a una mayor liberación y seguridad de

as personas.

Cualquier artículo de cuya compra se deduzca un ahorro de tiempo, será adquirido por un gran número de personas

En las últimas décadas, se ha producido una firme tendencia al ahorro de esfuerzo alentada fundamentalmente por el progreso gigantesco manifestado por la técnica. En cualquier orden de la vida podemos observar la incidencia de la máquina en la facilitación del trabajo del hombre. Desde el Jumbo hasta la simple y generalizada calculadora de bolsillo el progreso contribuye a una mayor liberación y seguridad de las personas.

El *beneficio* es otro motivo principal de compra entendiéndose por tal, la diferencia entre lo que se obtiene de una compra y lo que se gasta en ella, siendo su expectativa la razón fundamental que induce a la creación de empresas. Ahora bien, ¿cuáles son las razones profundas para la búsqueda del beneficio? Por un lado, el beneficio garantiza la continuidad de la actividad que lo genera. Por otra parte, el beneficio puede procurar la ampliación de esa misma actividad, que a su vez hace aumentar el beneficio y así en una espiral cuyo límite está en la capacidad del empresario para llegar al tamaño óptimo de su empresa.

Pero no sólo buscan el beneficio los empresarios. También los particulares lo persiguen en muchas de sus compras, buscando igualmente la seguridad el poder, por la posibilidad, bien de desviar parte del

La satisfacción del deseo de •saber» es otro de los motivos de compra

beneficio hacia el ahorro, bien para su uso en la consecución

prestigio y situación social.

La satisfacción del deseo de *saber* es otro de los motivos de

En este caso, nos encontramos ante una necesidad creada por la

ción de la persona, pues el terreno del conocimiento es muy

En conjunto, el deseo de saber se relaciona con el deseo de

por el grupo social, con el deseo de sobresalir de los demás, yen 1

casos, con la búsqueda de un sentido en la vida diferente del

por la sociedad.

Hay otros muchos motivos que inducen a la compra. La lista]

analizada no es exhaustiva, ni mucho menos, pero nos orienta

universo de la motivación y nos permite asomarnos al complic

mundo de las razones que inducen a la compra. El pequeño y me

empresario ha de tener en este campo una visión, si no especialii

al menos clara y bien orientada si desea conducir con éxito su negc

El desconocimiento de la motivación puede conducir a muchos

oferta de artículos o servicios que, aun pareciendo ofrecer satisfac

de las motivaciones de compra, no responden a los deseos intim<

los posibles compradores, con la consiguiente pérdida de benefic

c) Estudio de las preferencias

El envase del producto tiene una importancia comprobada en la venta.

studios realizados en

iuestras significativas,

m dado como resultado

el hecho de que el diseño del envase tiene más o

menos respuesta según las pautas que manifieste. Formato, color, imagen, mensaje, todo ello ha de tenerse en cuenta a la hora de pensar en cuál es la modalidad que debe asumir la presentación del producto. Existen expertos en diseño cuya experiencia será decisiva para el empresario.

Hemos venido haciendo un estudio de las motivaciones de

compradores y comenzado el análisis de los productos, de los que

mos descrito algunos atributos importantes para su elección en

mercado competitivo. Las distintas versiones que se suelen ofrecer

un mismo artículo por las empresas competidoras no difieren muc sobre todo, cuando el artículo tiene un fin preciso y los elementos

lo componen son similares con pequeñas variaciones introducidas

los ofertantes. Es lo que ocurre con los detergentes, los aceites de al

móvil, etc. El cliente que, evidentemente, tiene sus preferencias, se

sa en la idea que tiene del fabricante —es trascendental la imagen qt

éste ha creado— por otros productos lanzados con anterioridad

mercado, o en la organización interna o en el consejo de su

habitual.

La imagen del producto viene sugerida muchas veces por el envaLas cualidades sugeridas por éste se trasladan al producto que con-

ne. Por eso, los fabricantes cambian a menudo el diseño del envase,

ntro del campo de variación permitido por los clientes, tratando de centrar el óptimo que aumente sus ventas. Sin embargo, algunos

mbios de envase han revelado tener efectos contrarios al fin que se

rseguía: si se traspone el límite permitido por lá imagen que el envada del producto, pueden disminuir las ventas. El envase es fundamental para muchos productos, pero otras veces

compradores son fieles a las marcas que consumen de manera habil-

al por haberlas empleado satisfactoriamente a lo largo del tiempo, o

ro cibir buenas referencias de otros consumidores, o por la imagen de

lidez y garantía que han creado en el mercado. Las campañas publi¡citarías se fundamentan muchas veces en la necesidad de hacer familiar un producto, bombardeando al sufrido cliente con la repetición de un nombre, mencionado tantas veces que de la repetición surge la idea de que se le conoce desde hace tiempo.

En resumen, los compradores emplean imágenes, sugeridas por distintas fuentes, mediante las cuales se atribuyen al producto determinadas cualidades que no siempre responden a las verdaderas. Esta simplificación mental de los compradores, no siempre consciente, es una necesidad psicológica.

Por otra parte, la necesidad que tiene el comprador de asignar una imagen no queda sólo en el producto. Se aplica también a las empresas, de modo que a cada una se le atribuye una cualidad, o quizá varias, como resumen de las distintas sensaciones que suscitan en el comprador en su contacto más o menos continuado con ellas.

Muchas veces el envase sugiere la imagen del producto

De todo ello se deduce la importancia que tiene, para cualquier pequeño empresario cuidar todos los aspectos de su negocio que influyen en la creación de una imagen ante el comprador. Para lograr este fin, debe tener en cuenta hasta los menores detalles.

d) Incidencia del precio en la decisión de compra

Según la teoría económica, en un sistema de mercado el precio del producto determina la cantidad que se demanda de ese producto. Es decir, que la cantidad demandada varía en sentido contrario a la modificación que sufre el precio. Esta sencilla relación supone, sin embargo, que permanecen constantes una serie de factores que influyen tam-

sobre la demanda, entre ellas el número de compradores, las ex-

Ictativas sobre ingresos y precios futuros que tienen esos comprado-

y los gustos del momento de los consumidores, entre otros. Resulta,

>r lo tanto, que un solo comprador influye muy poco en el mercado

cuanto a la fijación del precio, y que éste se puede considerar a to-

los efectos prácticos independientes de la voluntad del comprador.

Son los demás factores o circunstancias individuales, por lo tanto, los que de verdad deciden en la compra individual. Si bien el precio puede

ser una barrera insalvable, en ciertos casos, para que un consumidor

La incidencia del precio en la decisión de compra constituye un factor constante

Existen estudios especializados que permiten el aumento moderado de los precios sin que ello implique disminución de las ventas

compre un producto; en general, el precio le merece una atench.

rente según la clase de compra que realiza. En las compras urge

le presta atención, pues lo que pretende es el producto o servic

las cotidianas, por el contrario, el precio sí es determinante miE

que en las compras intermitentes el precio representa un papel

dario, yen general, las suntuarias se concretan a precios convenc

mente altos.

Antes que el precio entran en juego una serie de considerac

sobre la calidad del producto o la satisfacción de sus necesidades

vez considerados —es decir, valorados— estos factores, se estable

comparación entre el beneficio que espera obtener del producto

precio.

Periódicamente y en tiendas dedicadas a ramos diferentes, se producen ofertas especiales de determinados productos. Este sistema ha alcanzado una gran popularidad y comprende fundamentalmente aquellas ventas vinculadas a productos alimenticios o de utilización doméstica.

Se han hecho experimentos para determinar los límites del pr

real a partir de los cuales el comprador considera el artículo demal

caro o demasiado ’barato. La cuestión tiene interés porque entre

precios máximo y mínimo se pretendía estudiar la variación que

la cantidad demandada, con objeto de fijar el precio óptimo, en el

se darían los mayores beneficios para el vendedor. Como dato cuí el resultado fue que entre dichos precios máximo y mínimo no

biaba la cantidad vendida de modo sustancial. Esto indica qué el

dedor puede aumentar el precio en una cantidad moderada sin si

disminución en las ventas. Este resultado, tan satisfactorio para el

dedor, no se da, sin embargo, en todos los artículos: es más frecue

en los bienes que el comprador adquiere de modo ocasional, e compras intermitentes donde el comprador no presta demasiada ción al precio ni lo recuerda de una vez para otra.

1

’uixos

onuts

l

’al

En el artículo suntuario, un precio demasiado bajo puede ser

eraproducente para las ventas. En este tipo de compras, el cliente

ise como motivación fundamental la afirmación de su yo por dite-

clarión de los demás, y por lo tanto el precio alto tiende a marcar

esa distancia entre el comprador y la generalidad de las personas,

modo que aumenta la satisfacción del comprador.

Esto parece contradecir la ley de la oferta y la demanda, según la I en el punto de equilibrio, que es aquél en que la cantidad demana es igual a la ofrecida, se produce el mayor número de transacnes.

Este comportamiento atípico respecto de las leyes de mercado no

produce en el caso de artículos de compra cotidiana, ya que en ellos

intensidad de la demanda es bastante alta, puesto que componen el

grueso del gasto de muchas familias, pero al mismo tiempo existen muchos vendedores. Es decir, estamos en el caso de poder aplicar la ley de la oferta y la demanda, la cual supone un número indefinido de oferentes y de consumidores, que entran o salen del mercado según

sus propias conveniencias.

Podemos decir, en suma, que el precio de un artículo tiene importancia cuando se trata de un consumo permanente, pero que, en los otros casos, predomina como determinante de la compra la motivación principal, generadora del acercamiento al artículo que está basada en las necesidades del individuo y en su carácter. El precio pasaría a un segundo término en cuanto factor de compra siempre que no se le considere excesivo o fuera de los cálculos del comprador.

5. **LA DECISIÓN DE COMPRA: ABSTENCIÓN DEL COMPRADOR**

En el artículo suntuario, un precio demasiado bajo puede resultar contraproducente

Si **importante es analizar el proceso por el cual el consumidor decide adquirir uno u otro servicio, no podemos olvidar que en muchas ocasiones no se concluye la compra que todo comerciante desea.**

El público, en **general, cuando compra, pretende mantener su independencia** y no **sentirse manipulado por quien está obligado a ven-**

lo más posible —eso piensa— y los artículos más caros. Es normal

la operación la plantee como una partida de ajedrez en la que ha de

a la defensiva para evitar los ataques del adversario.

La primera impresión, los primeros comentarios son fundamenta-

ra conseguir atraerse al cliente, para romper su inicial descon-

ayudándole a pensar, pero sin darle la impresión de sentirse

mlado. En ese momento inicial, un vendedor eficaz debe retratar

>nalidad del cliente potencial y atraerle al fin que se pretende:

lo que se desea.

tenciación del deseo del comprador

venta comienza en una apetencia del comprador de adquirir

puede tener perfectamente predeterminado o cuyas

El precio de un artículo tiene importancia cuando se trata de un consumo permanente

Hay que ganarse al cliente con tacto y sutileza, evitando que se sienta manipulado o atosigado por una insistencia exagerada. El vendedor con talento detectará las características básicas de la personalidad del cliente y actuará como un imán, atrayéndolo hacia el producto que desea vender y que está dentro de las expectativas de compra ***del*** *consumidor.*

características ha de perfilar; el vendedor se encuentra con una ventaja inicial que ha de conservar y aumentar.

b) El ofrecimiento de alternativas

Cuando una persona adquiere —o tiene la intención de adquirir— un determinado bien, pretende sentirse satisfecha con la elección realizada; o sea, que la relación calidad-precio sea la óptima entre todas las posibles. Para conseguir esa satisfacción, quien vende ha de mostrar todas las posibilidades al cliente, para que éste elija, seguro de que ninguna elección ha quedado fuera de su alcance.

El vendedor no debe convertirse en un expendedor de cigarrillos, que entrega siempre lo pedido y, en caso de no tenerlo, sólo despide al cliente con una fórmula más o menos amable.

c) El comportamiento incorrecto

a d.

E; v(Pr se to in

Cuando se acude a comprar, preferentemente un artículo de consumo no habitual, se pretende conseguir que el vendedor se integre en nuestra personalidad, comprenda la necesidad que sentimos y asesore

nuestra decisión.

Cuando el cliente cierra la puerta, satisfecho de las atenciones red bidas, le parece que el sacrificio económico realizado es menor; verá al

esti

artículo **comprado, al vendedor y al** establecimiento con un tono risueño y **agradable, que facilitará una** compra posterior. El éxito está logrado.

Esa **actitud** contrasta con la insatisfacción frecuente que lleva a exclamar sobre la persona que debía haberle vendido: «No tiene el menor interés en su tarea». Se habrá perdido la operación concreta y, seguramente, un cliente, para otra posterior.

El trabajo del personal de ventas es enormemente repetitivo, pero

que huir de la monotonía. Cada cliente debe sentirse como el «Uní-

y a su manera de actuar habrá que oponer un tratamiento

terminado. Por encima de la simple actuación mercantil que toda compraven-

implica, no se puede olvidar que cada cliente tiene una personali-

1, a la que se debe una consideración. La afabilidad es básica en la

Ita y viene a ser una norma elemental de educación. Cuesta lo mis-

tratar cortésmente a un cliente que hacerlo con acritud; cortesía

no equivale a servilismo, que puede ser igualmente contrapro-

icente.

La conservación del prestigio Es importante ganarse una reputación comercial que propicie una

miela segura y en continua expansión. Pero los peligros acechan, y

ltitud de factores pueden poner en peligro el prestigio duramente

iado.

Un cliente satisfecho entiende que el sacrificio económico realizado es menor

Hay siempre motivos extraños y difíciles de detectar cuando se tra-

le analizar las razones que motivan la abstención del comprador,

a otros fácilmente detectables. Se trata de perjuicios, sensa-

!s, intuiciones, en suma, que frenan al comprador. ¿como iucnar

ra estas vaguedades? Creando otras de signo totalmente contrario,

\es, motivando también de forma imprecisa al público para que a comprar. Debajo de todo este razonamiento está la complejile la mente humana, que aún constituye un auténtico laberinto d profano.

del empresario eficaz conservar y aumentar el prestigio de su para lograr un aumento de la clientela y de su cifra anual de Cada vez más, se trata de una labor compleja, para la que será la colaboración de personas especializadas, que pueden aconcambio de decoración interior y de los escaparates, unos cier3i0S de personal, el lanzamiento de una campaña publicitaria sobre un cierto sector de la población...

,IENTE SIEMPRE TIENE RAZÓN

ier negocio tiene un objetivo básico: *vender. Y la* venta es

id muy concreta que tienen un destinatario: *el cliente.*

elemento que sirva para conocer mejor la conducta de

de interés para un empresario agresivo, que intente abrir

Una atmósfera de venta cálida, simpática y estimulante ganará al cliente para el futuro

mercados. Satisfacer sus apetencias naturales —y aún las creadas más **o menos artificialmente— es absolutamente** necesario.

El empresario puede montar una organización muy perfecta, con **una gama de artículos excelentes, un personal** muy capacitado, un es. **tablecimiento cómodo. Pero si se olvida del** destinatario final de esa **compleja organización, el fracaso será seguro. El axioma** número uno **del comercio, «El cliente siempre tiene razón»,** establece una filosofía **de la empresa que continúa vigente después de muchos** años y distin• **tas situaciones económicas de prosperidad y de depresión.**

El cliente merece toda la consideración por *parte del vendedor que debe*

hacer suyo el lenta tan

difundido de: «el cliente

dernpre tiene razón».

la tarea constituye

verdadera relación

leipersonal en la que

11 vendedor debe

facilitar la transacción

`exhibiendo los productos que ofrece el negocio de un modo claro y llamativo.

Conocemos que un negocio no es algo estático, sino que nuevas variables han de ser introducidas continuamente. El empresario siempre se preguntará como afectará ese nuevo parámetro a su cartera de clientes y a la captación de otros nuevos, pues sin clientes no hay empresas.

a) El empresario convertido en hipotético cliente

La introducción en los complejos mecanismos del negocio no debe ser incompatible con el conocimiento del comportamiento de quien acude a comprar. Es una buena práctica que el propietario o director atienda a algunos clientes para que no olvide nunca que son la parte más importante de su negocio. Es aconsejable, asimismo, realizar

reuniones de grupo con todos los vendedores para que cada uno a

sus experiencias sobre las reacciones observadas y cómo se corregir los defectos detectados.

134

porte

podrían

b) El empresario actúa en equipo

Ya se ha indicado que para crear y conservar la imagen de la empresa, es precisa la contribución de toda la pirámide con sus elementos, pero es indudable que ciertas personas inciden directamente más sobre el cliente con su contacto habitual y son las que pertenecen al departamento comercial.

La formación del personal de ventas es primordial si se pretende algo tan fácil y difícil, a la vez, como es vender. Se deberá incidir en la correcta atención al cliente; en la conveniencia del consejo, sin llegar a pretender forzar su voluntad; en escuchar todo tipo de reclamaciones y darles la respuesta debida; en motivarle adecuadamente prescindiendo de los aspectos negativos que plantee, etcétera.

La eficacia de la relación empresacliente es responsabilidad fundamental del departamento comercial

B. ASPECTOS CONCRETOS

1. LAS REACCIONES DEL CONSUMIDOR

Cualquier profesional dedicado a la dirección de empresas o

Empleado en el departamento comercial tiene una obsesión constante

lo largo de su actividad profesional: *conocer a su cliente.* O sea, saber

porqué actúa de una manera determinada y no de otra, llegando a descubrir las claves de su comportamiento.

Investigar el mercado, conocer las reacciones del consumidor, intentar satisfacer sus apetencias son cuestiones clave que ha de plantearse la empresa que pretenda ampliar su relación de clientes. Ese estudio debe ser hacia adelante, adivinando qué va a suceder, conocer, en definitiva, la tendencia del mercado, pues analizar las causas del cambio «a posteriori» puede ser ya inútil.

La realización de estudios de tendencias, de motivaciones, queda lejos de las posibilidades de las empresas de dimensiones reducidas. Aunque son las que más los necesitan, tienen que aprovecharse de los estudios realizados por otras instituciones o grandes compañías, adaptándolos al caso concreto y a la problemática del sector, de la zona geográfica y de la propia firma. De su correcta actuación en este terreno, dependerá, en gran medida, el éxito de su política comercial y el aumento de su línea de ventas.

¿Cuál es el motivo por el que se actúa de una u otra manera? Cada {persona realiza infinidad de actos a lo largo del día, muchos espontáneos, reflejos, cuyas causas son muy difíciles de determinar.

La psicología moderna tiene una aplicación importante *en* el área empresarial, en su esfuerzo por analizar las motivaciones que mueven a las personas. Con la base obtenida a través de encuestas, investigaciones de mercado y las técnicas precisas, se confeccionará la estrategia comercial adecuada, con el plan de introducción, establecimiento de incentivos, creación de un prestigio de marca, etcétera.

La previsión de las tendencias del mercado es una cuestión clave para el éxito comercial

Es indudable que la psicología moderna aplicada al área empresarial ha dado excelentes resultados en lo que se refiere al análisis de las motivaciones del comprador. Sin embargo, este bagaje teórico puede no corresponderse en todos los casos en la práctica por lo que es responsabilidad del vendedor provocar *una reacción favorable en el consumidor, motivarlo de modo tal que la compra le resulte productiva.*

r

,e

LN

El comportamiento del consumidor varía con el tiempo y la previsión de ese cambio se convierte en una tarea **prioritaria**

Si descendemos de la teoría a la práctica, comprobaremos que

sorpresa es inevitable y que no siempre el consumidor se comporta

mo los técnicos esperaban.

Se debe tener en cuenta que los comportamientos varían. Ante

irrupcion de un nuevo articulo —posiblemente nuevo solo apariencia— el cliente puede abandonar su marca de muchos años detalles que podrían juzgarse irrelevantes.

Toda técnica publicitaria trata de adular al cliente en potencia.

ro es relativamente frecuente que, pese a la aplicación de las mode/

técnicas exploratorias, se llegue al fracaso. Incidir en la velocidad

puede alcanzar un automóvil puede producir un efecto totalmt

contrario al deseado, pues el posible comprador, hipersensibil

por la crisis energética, asociará esa mayor velocidad al mayor cor

mo de carburante y a un mayor costó, además de un mayor riesgo

su vida.

a) La actuación del consumidor

Podemos señalar, con carácter general, que todo acto humano realiza dentro de uno de los siguientes planos de la conciencia:

— Sabiendo por qué se hace. — Sabiendo por qué, pero sin querer admitir las causas. — Desconociendo los motivos.

En un primer nivel, hay ocasiones en que están perfectamente claras las razones que mueven al ser humano a comportarse de una determinada manera. El consumidor a quien se plantee una pregunta concreta podrá contestar de forma clara y concisa: compra una marca determinada de galletas porque son las mismas que compraba su madre desde hace treinta años y no desea innovaciones.

!teas._

1

Pero aún en este caso, que es el más sencillo, no siempre se obtendría la respuesta verdadera, que se puede tener interés en ocultar. Quizás la razón verdadera del consumidor de galletas sea su menor precio y se resista a admitirlo y confesarlo a un interlocutor.

En otras ocasiones, las razones no están tan exactamente definidas. En gran medida, la persona no quiere admitirlas, por un cúmulo de razones, y lo considera un tema que juzga poco grato y del que trata de huir. Justificar una determinada actuación, en plan de víctima, diciendo, por ejemplo, «tengo que trabajar tantas horas al día por mis hijos», puede encerrar otras razones, como pudiera ser la de buscar un dinero con que satisfacer necesidades propias un tanto suntuarias.

Ocurre también y con más frecuencia de lo que pudiera pensarse en principio, que se actúa sin conocer los motivos, y en el caso de hacérsele una indicación sobre los posibles, quedaría muy extrañado y no se mostraría de acuerdo.

Entre otras muchas posibilidades, la publicidad asume también, en su constante búsqueda de nuevos incentivos, la modalidad que implica recordar al consumidor productos y marcas de productos que se remontan a la época de su infancia. En este sentido, la memoria y la nostalgia actúan como estímulos profundos y positivos.

En el terreno comercial lo que importa son las motivaciones del grupo y no de cada individuo en particular

Este tipo de actuaciones es muy repetido siendo un auténtico

porte de la personalidad del individuo, pero de difícil interpn

para cada caso individual. Si conviene descender o no a esenivel

penderá de los fines buscados, pero no hay que olvidar que en el ten;

no comercial se pretende averiguar el comportamiento del grupo,

de la persona individual, de ahí el desarrollo adquirido recientement

por la llamada psicología del grupo.

b) Las técnicas aplicables

El método más utilizado para estudiar el comportamiento de un co

lectivo previamente fijado es seleccionar a un número de sus compo

nentes y hacerles una serie de preguntas directas, que permitan fija

las posiciones.

Las entrevistas pueden ser muy diversas. Su espectro varía desd

el cuestionario exhaustivo, que es cumplimentado por el entrevistac

a solas, a una batería de preguntas sin profundidad cuyas respues

anota el propio entrevistador. Otras rodearán de preguntas accesori6 las cuestiones fundamentales que se trata de averiguar para romper hielo inicial y llegar a conocer la verdad de boca del entrevistado

Es fácil darse cuenta que conocer las motivaciones de los compra

dores es tarea difícil. El profesional dedicado a esta tarea no pu€ quedarse en la superficie y hacer estimaciones ligeras, sino que ti€

que llegar al fondo de la cuestión, intuyendo incluso aspectos explícitos.

c) El muestreo

La técnica de entrevistas, administrada seriamente, es un excelente instrumento para conocer a un colectivo humano

Cuando se quiere obtener información sobre el comportamient

de un determinado estrato social, no se podrá analizar a todos si

miembros uno a uno, sino que se ha de elegir entre un número reduc

do para que los datos así obtenidos puedan ser aplicables al conjunto.

Dos cuestiones deben determinarse previamente a la realización del muestreo:

1) El tamaño. Dependerá del estudio que quiera realizarse. Según la ley de los grandes números, base de la estadística, a partir de cierto número de casos, éstos se repetirán, no aportando nada nuevo a la infor-

mación y propiciando únicamente una elevación de su costo, tanto de

realización de la propia entrevista como de elaboración de los datos re

cogidos.

2) *Elementos a considerar.* Hay que intentar una dispersión de

muestra que se pretende analizar. Si se aspira a saber cuántas botelb

de un güisqui determinado se cónsumen en una ciudad de 500.000 ha-

bitantes y por qué se bebe, después de haber fijado la muestra

300 personas, no se acudirá únicamente a uno de los barrios resides

ciales, donde las respuestas serán evidentemente altas, o a uno depr

mido, en que serian excesivamente bajas, distorsionando la realil

que se pretende conocer.

Se emplea así el *muestreo aleatorio* en que los componentes de la muestra son elegidos al azar en zonas distintas.

d) **¿Por qué se compra?**

Los fabricantes o comerciantes de una determinada gama de

tículos cuando se deciden a realizar una investigación de mercado,

aprueban que las motivaciones de los consumidores difieren entre

y pueden sec muy diferentes de las que ellos estimaban intuitiva-

tte.

1

Constatar este hecho nos hace insistir aún más en la necesidad absoluta que toda empresa tiene de conocer el entorno en que desarrolla su actividad, pues no es una fortaleza medieval aislada del resto de la comunidad. Su actividad va dirigida al público que es el potencial comprador, y cuyas características interesan conocer de la manera más aproximada posible.

e) **La utilización de los pequeños detalles**

La complejidad de la actuación humana es evidente y ya se ha indi-

ido que raramente se presente una relación

CAUSA EFECTO

ilmente delimitada y con carácter único.

Todos sabemos que los gustos e inclinaciones de los millones de seres humanos que pueblan el planeta son diferentes y que satisfacerlos a todos resultaría una tarea impracticable. Por ello, un conocimiento preciso del grupo al que se desea llegar y una publicidad acorde con las motivaciones básicas y las expectativas generales del mismo, es cada día más determinante.

La información necesaria se obtiene de una comunidad determinada eligiendo una muestra significativa y sometiéndola al análisis previsto

&t el momento de la compra, aun cuando el consumidor haya sido informado ya sobre el producto por la publicidad, resulta fundamental la imagen

de ese producto y su

validad. La

:omprobación visual del

'objeto a adquirir y su

buena presencia

constituyen elementos valiosos y eficaces para su éxito comercial.

Toda conducta se ve afectada por detalles que, en

pueden ser insignificantes, pero cuya importancia final es rabie.

A veces, una simple frase colocada en la etiqueta de los ah

infantiles da seguridad a la madre de que ese producto es el más

cuado para su hijo. O el envío periódico de una felicitación navideña

los clientes habituales constituye un buen recordatorio del ofrecir

to de los servicios. Ningún factor, ningún detalle debe dejarse al

la gente no se comporta de una manera determinada por los factore

clásicos y más importantes: calidad, precio, publicidad intensiva, seo de crear una imagen propia de bienestar, etcétera.

Todo empresario debe estar continuamente realizando pregunt

acerca de su negocio a sí mismo y a los demás. Imaginemos a un mu

rista de la alimentación. ¿Por qué se consumen sólo dos marcas de chc

colate si se ofrecen hasta doce? ¿Qué motivos pueden inducir a las

ñoras a solicitar desde hace tres meses una botellas de leche que ante

tenían escasa venta? ¿Por qué hay una caja que siempre recauda

que las demás? ¿Se produciría un aumento de las ventas considerable si variase la colocación de los artículos en las estanterías? ¿Sería conveniente modificar la estructura de los escaparates incidiendo más en las ofertas especiales?

Cualquier cliente es una fuente de información primaria y muy valiosa para sacar conclusiones sobre el propio negocio. Se debe propiciar el contacto con él y escuchar sus observaciones para realzar los aspectos favorables y tratar de mejorar aquellos que no considere de su agrado.

En la actualidad, cualquier persona tiene deseos de comunicarse con los demás y deseará establecer una relación cordial con quien vaya venderle algún bien o servicio. El empresario tiene que aprovechar esa natural tendencia para mejorar las condiciones y aún la estructura básica del negocio propio, respetando al cliente y haciéndole ver que sus indicaciones son escuchadas y atendidas en la medida de lo posible.

Cuando el cliente comprueba que sus sugerencias son escuchadas por el fabricante, el vínculo que los une se hace más poderoso

2. POLÍTICA PUBLICITARIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL

Una publicidad acertadamente concebida y ejecutada es tan esencial para la buena marcha de la pequeña empresa, que puede determinar por sí sola su éxito o fracaso.

Sin embargo, en términos generales, no suele existir conciencia del tema, pues muchos pequeños empresarios se guían únicamente por su propia intuición y su sentido común —el menos común de todos — al elaborar los programas de publicidad.

Una encuesta recientemente realizada reveló que el 16 por ciento de estos empresarios carecían de esquemas coherentes para fijar un presupuesto de publicidad; entre los restantes, muchos se limitaban a prefijar **un porcentaje sobre las ventas o una cifra anual invariable con** destino a **los gastos de publicidad; entre este segundo grupo, un 91 por** ciento **de los pequeños empresarios consultados realizaba directamente** la **publicidad, bien bajo su propia responsabilidad, bien por medio** de su **administrador.**

En la zona incluida en estudio, más del 80 por ciento de las empresas hacían **propaganda en la prensa diaria y el 45 por ciento gastaban** más **de la mitad de sus presupuestos publicitarios en este medio.**

Para estudiar con cierto detalle las características de la publicidad realizada **por las pequeñas empresas comerciales, es preciso analizar** por separado **las tendencias desveladas por los datos estadísticos disponibles, especialmente en lo que se refiere a los siguientes puntos:**

— la empresa en sí (estructura de la función publicitaria, finalidad de la misma, clientes a los que se dirige, tipo de publicidad desarrollado); — los medios de publicidad; — el presupuesto;

— el programa publicitario.

Exponemos a continuación cada uno de estos puntos.

La empresa

1. Estructura de la función publicitaria dentro de la empresa. En la en-

antes mencionada, se puso de relieve que, en el área objeto del

idio; en el 91 por ciento de las 357 empresas estudiadas, la publici-

En la pequeña empresa, la publicidad es tan importante que puede decidir por sí misma su éxito o fracaso

Los programas publicitarios no son consecuencia de la intuición del empresario, sino instrumentos elaborados orgánicamente

La publicidad, como la mayoría de las actividades de la vida moderna, cuentan con especialistas de cuya experiencia debe beneficiarse la empresa

dad estaba a cargo del mismo dueño o del admil

diez de estas empresas contaban con un departe

en otras cinco, un solo empleado hacía todo el

dieciséis establecimientos contrataban con com;

empresa, generalmente agencias publicitarias.

2. *Fines de la publicidad.* Un 42 por ciento consideraba

primordial de la publicidad realizada no era otro que

de forma inmediata. El 37 por ciento manifestó que su

tenía como fin esencial promover la buena voluntad del

mente, para el 16 por ciento de las encuestadas, el fin básico

ciar la aceptación de sus productos.

La tabla que insertamos a continuación muestra la frecuencia

la que los distintos tipos de empresas identificaron cada uno de nes como el principal.

Encuesta realizada entre 357 pequeñas empresas

Tipo de empresa

Activar ventas de

forma inmediata

Buena Aceptación Otros voluntad de produc-

tos

	N?	%	N?	%	N?	%	N?	
Ferretería	5	45,5	5	45,5			1	9.0
Mercancías en general			2	50,0	2	50,0		11,4
Comestibles	15	42,9	14	40,0	2	5,7	4	114
Automóviles	27	51,0	13	24,5	12	22,6	1	1,9
Ropas y complementos	40	54,8	17	23,3	14	19,2	2	2,7
Muebles y equipos	32	41,5	24	31,2	18	23,4	3	39
Varios	30	28,8	58	55,8	8	7,7	8	7,7’
Total de empresas								

149 41,5 133 37,3 56 15,7 19 53

3. *Clientes a los que se dirige.* El 54 por ciento de las empresas coi

sultadas dirigía su publicidad hacia posibles nuevos clientes.

El 38 por ciento quería influir tanto en los clientes nuevos corno

el o Fui Cielito be pi cut-upa tia pi

clientes antiguos.

Los establecimientos de comestibles eran los que

ponían en atraer a los antiguos clientes, con un porcent

ciento, frente al 8 por ciento para el conjunto de la mu(

El polo opuesto lo constituían los establecimientos de:

los cuales el 64 por ciento se proponía como fin primor(

de nuevos clientes.

4. *Tipo de publicidad más utilizado. En* la encuesta mencionada se iba asimismo, si las empresas realizaban publicidad «de pro- o «de imagen». El 66 por ciento de los consultados dedicaban del 50 por ciento de su presupuesto publicitario a la promoción de específicos.

la Tabla 2 que más adelante reproducirnos, se reflejan los tipos más anunciados.

Un adecuado ***plan*** *publicitario potenciará la aceptación del* ***producto*** *y* ***su venta***

Numero y porcentaje de los empresarios consultados que dan preferencia a din, de **mercancías en sus programas publicitarios**

Ferretería Mercancías generales Comestibles Automóviles Ropas y complementos Muebles y equipo Varios

Marcas anunciadas

4 36,3

2 50,0 11 31,4 11 20,8

14 19,2

29 37,6 27 26,06

Total de establecimientos 98 27,5.

Generación de volumen de negocio		Mercancías de gran salida		Nuevos productos		Productos de rotación lenta		Varios		Sin respuesta	
N!’	%	*Nr*	*%*	*N?*	*%*	N?					
N°	%	N°									
3	27,3	1	9,1	1	9,1	1	9,1	-	-	1	9,1
1	9,1	10	28,6	1	25,0	-	-				
10	28,6	7	20,0	-	-	-	-	6	17,1	1	2,9
15	28,3	12	22,6	6	11,3	6	11,3				

I 1,9 2 3,8
13 17,8 21 28,8 15 20,5 6
8,2 1 1,4 3 4,1
14 18,2 13 16.9 8 A0,4 5 6,5
5 6,5 3 3,9
20 19,2 20 19,2 9 8,6 1
1,0 14 13,5 13 12,5
21,0 75 21,0 39 10,9 20 5,6 27

Los **medios de publicidad**

Por lo que se refiere, en especial, las pequeñas empresas consultadas consideraban los periódicos como el medio típico y más importante para insertar la propaganda, a pesar del inconveniente que supone el elevado costo de los espacios publicitarios.

SOLON

I/AIR CUT

r

la

Sud

Una publicidad bien hecha, estudiada en base al entorno donde se emplazará y el modo en que deberá ser ejecutada, contará con un éxito seguro. En los casos en que el publicista ha realizado un trabajo concienzudo, los resultados lo demuestran. En la fotografía, la publicidad de la peluquería es tan convincente que atrapa al cliente.

La publicidad televisiva, a pesar de su mayor costo, cuenta con el tremendo impacto de la imagen

Más del 80 por ciento de los empresarios insertaban publicidad

los diarios, y el 45 por ciento gastaban más de la mitad de sus

puestos publicitarios exclusivamente en este medio.

El segundo lugar entre los medios más populares atendiendo

cantidad de empresas que los utilizaban, lo ocupaban las guías tel

nicas, si bien este medio se veía superado por la radio y la televisión

cuanto a las sumas invertidas.

La publicidad en estas guías se consideraba especialmente ac

jable para los establecimientos que contasen con un servicio de re

dones.

El tercer lugar en cuanto al número de empresas usuarias lo ocui

ban la radio y la televisión. En efecto, la publicidad en estos ME

aun siendo costosa, tiene la ventaja de la mayor frecuencia de emi1

(en el caso de la radio), y del tremendo impacto que supone la imal

visual, aparte de la enorme difusión (en el supuesto de la televisic

Sólo un 25 por ciento de las empresas hacían publicidad dirc

por correo, en cuyo medio invertían un porcentaje relativamente

queño de su presupuesto publicitario. Se acudía a este sistema en

de las ventajas que proporciona la publicidad *selectiva,* si bien para

lizar la publicidad directa había que hacer frente a los problemas conlleva su preparación.

publicidad

rirecta, por

Irreo o en base

reparto

lomiciliario de

folletos, permite

seleccionar el

grupo humano al

que se dirige

c) El presupuesto

La base más frecuentemente utilizada por los consultados para la formación del presupuesto de publicidad consistía en dedicar un porcentaje sobre las ventas netas.

La base más frecuente que le seguía era una suma anual fija. El 16 por ciento carecía de un plan coherente para elaborar el presupuesto, y afrontaba los gastos según sus necesidades inmediatas.

El 55 por ciento de las empresas habían mantenido el mismo nivel de gasto publicitario tanto en trimestres de mayor venta como en los de menor actividad; sólo el 10 por ciento de los encuestados gastaban menos en el mejor trimestre que en el peor. Por'otra parte el 35 por ciento gastaba todavía más.

Con el fin de reducir el presupuesto de publicidad sin poner en

peligro el resultado de las ventas, el 43 por ciento de las empresas

zaba la denominada *propaganda cooperativa* en la cual el provE

comparte el costo con el comerciante. No obstante, el resto de los

sultados manifestaron que no se les había ofrecido tal posibilidac

yo uno que prefirió no utilizarla.

Finalmente, debe destacarse que cerca del 33 por ciento de los

sultados no supervisaban los resultados de su publicidad. Del re:

59 por ciento ejercía esta supervisión mediante el estudio de las de ventas; el 20 por ciento prefería como medio de control, las cc

s

La Tabla 3 muestra la variedad de porcentajes aplicados. **TABLA 3**
Porcentaje de las ventas invertidas en publicidad

Tipo de empresa

Número

Porcentaje

Mínimo Máximo

Promedio aproximado

Ferretería	9	0,0 a 0,5	2,1 a 2,5	0,8
Quincallería	3	1,1 a 1,5	3,6 a 4,0	2,3
Comestibles	21	0,0 a 0,5	1,6 a 2,0	0,8
Automóviles nuevos	10	0,6 a 1,0	Más de 5,0	1,3
Automóviles usados	• 5	0,0 a 0,5	4,6 a 5,0	1,3
Neumáticos, baterías y accesorios	9	0,0 a 0,5	Más de 5,0	2,3
Artículos varios para automóviles y embarcaciones de recreo	12	0,6 a 1,0	4,1 a 4,5	1,3
Ropa para caballero	7	1,1 a 1,5	Más de 5,0	3,3
Confecciones femeninas	16	0,0 a 0,5	Más de 5,0	2,3
Ropa infantil	4	1,6 a 2,0	3,1 a 3,5	2,3
Sábanas, toallas, cortinas, etc.	6	1,1 a 1,5	4,1 a 4,5	2,3
Zapatería	15	1,1 a 1,5	Más de 5,0	2,8
Muebles y equipos	33	1,1 a 1,5	Más de 5,0	2,8
Artículos para el hogar	23	0,0 a 0,5	Más de 5,0	2,8
Radio y televisión	13	0,0 a 0,5	Más de 5,0	3,3
Farmacia	15	0,0 a 0,5	Más de 5,0	1,3
Bebidas alcohólicas	4	0,0 a 0,5	1,6 a 2,0	

				0,3
Artículos de deporte	7	0,0 a 0,5	4,6 a 5,0	1,3
Joyerías	8	1,6 a 2,0	Más de 5,0	2,8

tas a los consumidores; el 15 por ciento prefería controlar la afluencia de público al negocio, y el 6 por ciento empleaba diversos medios.

d) El programa publicitario

Para su elaboración deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos prácticos:

1. *El fin.* Se determinará la finalidad específica que se persigue, antes de emprender una campaña publicitaria. Estos fines pueden ser los de estimular las ventas de forma inmediata, promover la buena voluntad o la aceptación del producto.

En el sistema de «propaganda cooperativa« el comerciante y el proveedor comparten los costos

Los resultados de una campaña publicitaria deben ser supervisados para comprobar su eficacia

Se puede fijar una suma anual para la publicidad o disponer para ella un porcentaje de las ventas netas

1

g

2. *Los destinatarios.* Por su influencia decisiva

se proyecta, se concretará si ésta se dirige a client

o a un sector definido por su edad, nivel económico o

3. *El tema.* El primer paso consiste en decidir si la

ser específica (de productos) o de imagen (de la empresa

especiales características que comporta cada mc

4. *Los medios,* Como hemos indicado, cada

ce inconvenientes y ventajas: unos y otras han de

empresario para su aplicación al producto concreto que

ciar, teniendo en cuenta el tipo de público al que anuncio.

5. *La inversión.* El empresario deberá optar entre

puesto en un porcentaje de las ventas netas —lo cual

mayor flexibilidad— o bien fijar una suma anual con riable.

6. *La época. La* elección de la época en que resulta más

anunciar depende del tipo de mercancías que se vendan, de I

tura financiera del negocio, de las actividades de los comí

otros factores comerciales.

i

Algunos realizan una publicidad uniforme durante todo

otros, por el contrario, prefieren apoyar las épocas peores de

con una intensificación de la propaganda.

7. El control. Para conseguir una auténtica eficacia, el el

debe verificar los resultados de cada proyecto publicitario; ello,

hacerlo mediante el estudio del volumen de ventas, de la marcha

negocio o de cualquier otro índice representativo.

3. **LA PROMOCIÓN** EN EL LOCAL PROPIO

La promoción en el propio establecimiento tiene un objetivo

lelo o complementario de la publicidad en los medios de comí

social.

La correcta colocación del producto en el punto de venta contribuye a incentivar al consumidor

Son varios los factores que intervienen en la correcta orga

de la promoción interna, pero hay cuatro que destacan esi

la calidad de las instalaciones, el colorido, los anuncios y la

los vendedores.

La correcta colocación de las mercancías en el

contribuye poderosamente a captar la atención del

a comprar; muchas veces, un esfuerzo por mejorar

local puede suponer un aumento sustancial de

Como puede suponer el lector menos

de mejorar la distribución de las

mitadas por la dimensión del

ofertan, los recursos financieros,

ORYZA

%rala

-n

I 1-

41».741

n *so.••*

•I MS ’E sol’

impuestos por todos estos factores, un buen cerebro organizador puede extraer el máximo rendimiento de los medios disponibles.

a) La motivación para comprar

La distribución de los artículos en el local no tiene otra finalidad que estimular el interés del público que penetra en el mismo y deci-

dirlo a comprar lo que se oferta. Claro está que, para alcanzar este ob-

jetivo, es preciso causar algo más que una impresión pasajera: hay que

desencadenar el proceso psicológico que lleva de la simple curiosidad a la decisión de adquirir lo que se exhibe, que dependerá en buena medida de dos elementos: el entorno y la presentación.

El estímulo del interés del consumidor no es una impresión momentánea, sino que da origen a un proceso psicológico que lleva desde la simple curiosidad a la decisión de comprar. En esta decisión intervienen fundamentalmente dos elementos: el entorno y la presentación. Una correcta exhibición del producto promoverá su venta.

b) Combinación de los diversos factores

Para extraer el mayor beneficio posible de las actividades de promoción en el punto de venta es preciso combinar felizmente los distintos factores que

hemos enunciado más arriba: calidad de las instalaciones,

colorido, anuncio y actitud de los vendedores.

1. *Características de las instalaciones.* Es preciso disponer las mercancías con la mayor economía de espacio y en la forma más racional que sea posible. La colocación ideal dependerá de las características del producto, aunque debe observarse siempre la regla

El punto de venta debe combinar la calidad de las instalaciones, el colorido, el anuncio *y la actitud del vendedor*

El emplazamiento de la *tienda en* un sitio *céntrico o sobre* una *calle de mucho* tránsito *peatonal es* un elemento *fundamental para el* éxito. *El escaparate, por* tanto, *constituye un* instrumento de *aprovechamiento* indispensable *para ofrecer al transeúnte una perspectiva* incentivadora *de todo* cuanto habrá *de hallar dentro de la tienda.*

148

de reducir al mínimo los elementos de diste

sos artículos con la separación suficiente.

La funcionalidad de la mejor instalación

nuida si se encuentra muy apiñada con las de

sulta conveniente tener en cuenta los sigui(

La circulación del público por el interior del’.

de modo que la mayor afluencia discurra

pejadas.

Los pasillos entre los expositores, estanterías,

suficientemente amplios para que los

pen y para que puedan apreciar los géneros que En las tiendas por departamentos o secciones, las

de los artículos de mayor salida deben estar

tos de acceso más fácil; dentro de cada sección,

colocar las mercancías que estén rebajadas o que

mocionar en los sitios más visibles y de más fácil

vidar que deben colocarse juntos los géneros afines.

2. El colorido *es el principal aliciente* visual. Los efectos

contribuyen a crear en el establecimiento un ambiente
citante para el comprador. El color del decorado y de los
des debe combinarse audazmente con el tono de las ji
incluso, con los artículos, para producir un efecto grato en el
motivarlo a interesarse por ellos. Sin embargo, el decorado no
tan rico ni sugestivo que distraiga atención del cliente de
objetos que se desea vender.

Las variaciones estacionales de la demanda, las ofertas
ciones especiales, etc., pueden hacer aconsejable ciertas
y reformas parciales de la pintura y el decorado.

Desde un punto de vista general, el uso correcto de los
puede servir para realzar los aspectos positivos del establ
soslayar los puntos débiles. Por ejemplo, los tonos claros de:
y del decorado dan una reconfortante sensación de amplitud i
reducido, mientras que las tonalidades oscuras o intensas
vir para rellenar un espacio no demasiado bien surtido.

3. Avisos y anuncios. Los carteles anunciadores, ró
general constituyen la «voz» del establecimiento. Estos
mentan eficazmente la labor de los vendedores al
información significativa sobre las mercancías que se
co, si están inteligentemente redactados y corr
Por eso, son especialmente importantes en las ofertas
quidaciones, etc., pues constituyen un «filtro»

mínima necesaria en materia de precios, cali

ventas, etc., el cual permite canalizar la atención artículos que realmente interesan.

7 *u.*

E

1

L±J

Los anuncios deben ser explicativos y sucintos al mismo tiempo

La originalidad en el anuncio es esencial en un *mundo acentuadamente competitivo.*

Dicho esto, debemos añadir que, para alcanzar

lados, es preciso que el promotor de las ventas

consejos útiles al redactar sus carteles anunciadc

-

— Los anuncios ueoen ser expiicauvus y sucmius a procurándose condensar la mayor información nnr vnlnmpn tevtn dantrn cierta nri

colo

No hay que repetir los mismos motivos y co demasiada frecuencia, pues perderían toda

su

— Es preciso tener en cuenta que estos carteles y

resaltar las características únicas del artículo que!

mnrinnar

4. La actitud del personal de ventas. Analicemos ahora

aglutinante de todo ese conglomerado: la actitud positiva del e

humano.

Una campaña promocional perfectamente planificada y

los medios materiales necesarios, pero carente de un equipo de

dores capaces de extraer el máximo provecho de todo ello, es

tren expreso conducido por un cochero.

Por eso es tan necesario preparar concienzudamente a las

que han de llevar el trabajo extra generado por las ofertas especial

otros tipos de esfuerzos promocionales. Pero esta preparación no

mita al conocimiento de las técnicas de ventas, de las mercancías

más aspectos de las relaciones humanas con el cliente y tampoco basta con asignar al departamento involucrado en la promoción a los más ex•

perimentados vendedores. Suele ser necesario, además, que estas per•

sonas se familiaricen con los parámetros básicos de la campaña de ventas; los objetivos, las existencias, los márgenes de utilidad, la duración

de la oferta especial, la publicidad que se ha realizado en la prensa y otros medios de comunicación, la coordinación de esta actividad con

otras campanas publicitarias de la misma empresa, sus posibilidades

trente a lo; et1uerzos similares üe la competencia, etc’-tera

c) El asesoramiento externo

Las empresas que pueden permitírselo suelen solicitar los;

de especialistas externos, con el fin de que las asesoren en el

de organización y puesta a punto de las instalaciones.

También los suministradores de artículos de gran consi

brindar sus experiencias en el arreglo de los escaparates

de exhibiciones, y es asimismo posible que nos facilit

equipo, vitrinas, enseres, muestras, etc. Es preciso tenc

la promoción al usuario en el local propio favorece

proveedor del comercio minorista.

Finalmente, no debemos olvidar a las empr

material de decoración, equipos de oficie

etcétera.

1

1

d) **La buena levadura**

En la puesta a punto de las instalaciones anterior a la iniciación de una campaña de promoción interna, debemos conjugar dos factores: el funcional y el de ambientación. Es como cuando se fabrica un buen pan; no basta con usar harina de la mejor calidad (elemento funcional); es igualmente necesario contar con una buena levadura (ambientación y decorado) para lograr un producto excelente.

La levadura con que se amasa el buen pan puede consistir en los elementos decorativos, los adornos de los escaparates, el toque de color en los letreros o en el fondo contra el que se colocan las mercancías, etcétera.

Claro está que no basta utilizar levadura de la mejor calidad; es igualmente preciso saber amasar el pan. Y, siguiendo con nuestra metáfora, para hacer una buena masa es preciso tener buenas ideas. Pero, ¿dónde obtener estas ideas? Se pueden copiar las iniciativas de otras empresas de dimensiones similares, o bieri recurrir al asesoramiento de las empresas especializadas. Pero esto no siempre es necesario; existen muchos comerciantes que tienen ideas propias y muy buenas. A veces se pueden lograr resultados fantásticos con sólo un poco de imaginación; por ejemplo, recurriendo a los efectos luminosos o a los toques de color para realzar la apariencia de las mercancías. Con estos medios, se consiguen dos objetivos: captar el interés del cliente y romper la monotonía en el decorado establecimiento.

Con el desarrollo de la sociedad y su consiguiente influencia en la familia, ha surgido un nuevo comprador que hace algunos años no era valorado: el niño. Los niños no sólo solicitan a sus padres tal o cual producto, sino que ellos mismos entran en las tiendas y compran independientemente. La publicidad se ha hecho cargo de esta situación y nos ha habituado a la figura del niño en los anuncios de todo tipo.

Una campaña de promoción interna debe conjugar dos factores: el funcional y el ambiental

La promoción de algunos productos que captan la atención de todos los públicos, pero que inciden particularmente en las aspiraciones de un sector juvenil, por ejemplo los automóviles, suelen contar con una propaganda que evalúa el modelo de que se trate como si estuviese sometido a una competición global. Esta modalidad está .vinculada a la constante social de comparación y clasificación.

Resumiendo, cualquiera que sea el producto que se oferte, el

dedor debe esforzarse en realzarlo y presentarlo desde el ángulo

favorable a la vista del comprador. La clave de la cuestión reside en

contestar afirmativamente esta pregunta: ¿Lo compraría yo?

4. LA JUVENTUD COMO SECTOR DEL MERCADO

Aunque siempre se tiende a hablar del mercado como un todo uniforme, la población puede agruparse según diversos parámetros con unos funcionamientos bien distintos. La juventud constituye uno de los sectores bien diferenciados y a los que cada vez se presta más atención por su elevado potencial de compra; a ella nos vamos a referir en lás páginas siguientes.

automóvil: X

Puntos

Motor:	Potencia	8
	Elasticidad	8
Cambio:	Relación	6
	Palanca	8
Embrague		7
Frenos		7
Suspensión		7
Estabilidad		7
Ruedas		8
Estética		8
Habitabilidad		8
Comodidad		8
Instrumentación		8
Acabado		8
Luces		8
Capacidad maletero		8
Accesorios		8
Prestaciones:	Aceleración	8

Velocidad punta 8

Consumo

TOTAL

PROMEDIO

En otros tiempos, el sector juvenil de la población tenía escasa portancia como masa consumidora. Esto se debía fundamentalmc los condicionamientos familiares y sociales que pesaban sobre 1c nes: demora en la incorporación al mundo del trabajo y del retribuciones menguadas, obligación de contribuir a los liares, etcétera.

Sin embargo, esta situación se ha venido modificando mente en los últimos decenios, debido al cambio experim€ modelo de sociedad y a la progresiva incorporación de suc das de jóvenes a las filas de la población activa.

Podemos dividir al público juvenil en dos grandes adolescentes menores de 20 años, que dependen en

sus familias, y los jóvenes de 20 a 25 años, que terminan sus estudios, acceden al mundo del trabajo, adquieren responsabilidades familiares y, por consiguiente, modifican profundamente su comportamiento como consumidores.

El sector adolescente reviste una importancia especial para la pequeña empresa comercial por dos razones de peso: primero, porque, además del dinero que invierte directamente en comprar artículos, el joven ejerce una indiscutible influencia sobre el gasto del resto de la unidad familiar; y segundo, porque el adolescente es propenso a fijar su preferencia por determinadas marcas y establecimientos, y suele mantenerla cuando llega a la edad adulta.

a) El peso específico del sector más joven

La importancia de la población adolescente en el consumo directo no es nada desdeñable y tiende a creer aún más en aquellos países en que la población aumenta rápidamente y la pirámide demográfica tiene tendencia a ensancharse cerca de la base. Por otra parte, en países demográficamente menos dinámicos, pero con un alto grado de desarrollo, como los Estados Unidos, se calcula que el ingreso del adolescente medio se ha multiplicado por diez en los últimos treinta años.

Por todo ello, el comerciante que desee explotar este lucrativo sec-

tor del mercado debe conocer sus reacciones psicológicas, sus gustos y

ius inclinaciones, y adecuar su oferta a estos condicionamientos.

b) **Motivación del adolescente**

Existen tres características complementarias que configuran en gran medida la psicología juvenil: egocentrismo, gregarismo y hedonismo.

U11,1 ti IIIb

Los jóvenes constituyen un sector de la población de grandes expectativas y por tanto muy consumidor. El modo de incentivar sus necesidades o de orientar su afán de consumo apela generalmente a situaciones o personajes populares. Actores o actrices cinematográficos que representan un estilo de vida y también paisajes y escenografías que completan las fantasías adolescentes, son excelentes estímulos visuales para anunciar determinados productos.

Las campañas publicitarias aprovechan el natural hedonismo juvenil para lanzar sus productos

Las tiendas especializadas en gente joven deberán estar atentas a la rapidez de los cambios de moda

154

1. Egocentrismo. Un rasgo típico de la edad

sarrollando en los últimos decenios es la crecі€

yenes como grupo social homogéneo.

2. *Gregarismo.* Este mimetismo juvenil tiene una

en el ámbito comercial, pues es la causa de que, una 1

la afición por determinado producto o establecimiento,

entre los *líderes* del grupo, los demás imitan su ejemplo

para no sentirse diferentes.

3. *Hedonismo.* En el adolescente se cumple en mucha mayor niel da que en otros grupos de mayor edad, la vieja máxima de la fásol griega según la cual el hombre «busca el placer y huye del dolor..

Así alternan con los demás jóvenes especialmente con los del sexo opuesto, acuden a los cines, salas de baile y espectáculos deportivos compran discos y revistas, etc.

Todo esto lo deben tener muy en cuenta los establecimientosque ofertan los artículos que compran estos chicos, con el fin de adaptarel surtido a los gustos cambiantes de la joven generación. No hay queolvidar, sobre todo, que el adolescente es un comprador impulsivo que, por este motivo, es especialmente sensible a la apariencia externa de los objetos, a su singularidad y al ambiente que reina en el estable6 miento.

c) Cómo atraer al comprador joven

Además de ofertar los artículos que le interesan, los comerciante **deben conocer algo sobre la psicología y las reacciones** del comprada **adolescente. Veamos a continuación algunos de** los rasgos más **característicos de este cliente en especial.**

En primer lugar, al joven le desagrada que lo traten como a un niiic y exige que le atiendan con prontitud. Su impulso juvenil le hace ser impaciente, pues desea terminar pronto para pasar a otro asunto, carse a otra cosa. No le agrada la conversación prolongada ni la monia del dependiente, por lo que éste hará bien en servirle mente y evitar perder tiempo en discusiones inútiles.

No hay que olvidar tampoco que a los individuos muy agrada el trato informal, pero les gusta, al mismo tiempo, que: te su intimidad, por lo que es mejor mantener un saludat medio y no dar la impresión de entrometerse en sus asi

d) **Algunos consejos**

En vista de todo lo dicho anteriormente sobre los coiogicos del comportamiento adolescente, el peqt tiene a su disposición diversos recursos para potenciar sector. La medida en que pueda aprovechar esos n

naturalmente, de su situación personal y de la clase de productos que oferte. Estas son algunas de las posibilidades que se le ofrecen:

— Conocimiento de sus preferencias. — Relación con este público. — Adecuación de la publicidad y de la decoración del establecimiento. — Incorporación de jóvenes al personal de ventas.

,e) Los jóvenes adultos

A partir de los dieciocho o veinte años, los jóvenes abandonan la

ida fácil de la adolescencia para convertirse en adultos; se inician en

el mundo del trabajo o ingresan en la Universidad, se casan, etc. Veamos la trascendencia que tiene este cambio'repentino del modo de

vida de los jóvenes sobre su comportamiento como consumidores.

1. *El primer puesto de trabajo.* El acceso al mundo del trabajo no supone siempre el abandono del hogar paterno, por cuyo motivo los comercios donde ha comprado tradicionalmente pueden beneficiarse del aumento repentino de su poder adquisitivo.

2. *La nupcialidad.* El cambio de las estructuras y de los comportamientos sociales que se ha producido en los últimos decenios ha traído, entre otras consecuencias, la disminución de la edad media en que los jóvenes se casan. No hay que insistir en la relevancia que tiene este dato para el comercio minorista, pues los jóvenes que forman una familia cambian radicalmente sus hábitos de consumo y empiezan a necesitar nuevos tipos de artículos desde el mismo momento en que comienzan a preparar la boda. Estudiemos esta transición con algún detalle.

f) Preparación de la boda

La pareja que comienza a preparar su próximo enlace necesita proveerse de todo el equipo necesario para habilitar el nuevo hogar, salvo que piensen vivir con los padres de uno de ellos. Esta puede ser una oportunidad ideal para que el establecimiento donde la futura ama de casa realiza la mayor parte de sus compras lance una pequeña campaña de promoción muy personal, dirigida a ella sola.

Una posibilidad muy interesante para las tiendas de regalos es enviar a la novia un catálogo completo de los artículos más apropiados, y sobre todo, abrir una «lista de boda» en la cual los familiares y amigos de los futuros desposados puedan elegir los regalos que deseen hacerles. Si el comerciante consigue hacerse con la lista de invitados a la boda, puede

enviarles por correo a su domicilio el catálogo de objetos de regalo e, incluso, ofrecerles un descuento si la compra supera cierta cantidad.

Por supuesto, todas estas técnicas comerciales están igualmente a disposición de otros negocios cuyos servicios le pueden interesar a los [recién casados, como las empresas constructoras de viviendas, las

El empresario deberá atender seriamente el particular componente psicológico del público adolescente

En el caso de las tiendas que se ocupan preferentemente de un público joven, la decoración «a la moda» es de rigurosa importancia

P4

355 s

OFICINA

628-3

t

1

4

156

ñas de viajes, las imprentas que hacen las invitaciones de boda,

nra.

nuevo núcleo familiar

La masa de hogares que se van **formando necesita toda una** serie

¡artículos, tanto duraderos como de consumo inmediato y esta nece-

lad incrementa de continuo el mercado de bienes de uso doméstico.

Pero el cambio en los hábitos de compra no es tan radical como

cede parecer a primera vista, pues los recién casados normalmente

Wien asistiendo a todos aquellos espectáculos que pueden disfrutar

imo pareja: salas de baile, teatros, etcétera.

Sin embargo, los principales beneficiarios de este vuelco, aunque ,ea relativo, en los esquemas de consumo de la pareja, son las empre;as distribuidoras de bienes más o menos duraderos, como los

iuebles, electrodomésticos, lencería, etc. No hay que olvidar que en

hogares de nueva planta generalmente trabajan ambos cónyuges,

lo que, dentro de ciertos límites, pueden permitirse el lujo de

Iprar estos bienes de mayor precio sin reducir significativamente el

insumo normal de alimentos, vestidos, etcétera.

Cuando los jóvenes llegan a la edad en que comienzan a pensar en el matrimonio y deciden establecerse con independencia de los padres, se produce una situación particular que es comprendida con imaginación y rapidez por el empresario y sus publicistas. El matrimonio implica gastos necesarios y sistemas de pago particulares que deben ser minuciosamente estudiados por los expertos en ventas.

–

La llegada **del primer** hijo modifica sensiblemente los comporta-

'tos económicos de la pareja; aunque todavía son jóvenes y an-

de asistir a espectáculos y diversiones, el hijo ocupa ahora el

más importante_ Con los sucesivos incrementos de la familia se

La llegada del primer hijo significa una ruptura seria con el tipo de vida libre que llevaba la pareja y ello redunda en un cambio de intereses obligado. La diversión y la asistencia a espectáculos cede lugar a una dedicación prioritaria al niño y la consecuente repercusión en la tipología de su consumo.

composición del gasto, lo, a lo que hemos dado

rcado está en función

comerciante. No obs-

/ierto es que se trata de

muy especiales y po-

general, las personas

incia en materia de ca-

wecharse de esta des-

elegir lo que más les

ts. Esta politica resul-

empresario, pues un

lemás es joven, lo será

ITOR

servi

<o

Cuando se casó, una vez aprobadas las oposiciones, adquirió una 1.queña vivienda unifamiliar en un bonito barrio residencial, rodeada un jardincito y equipada con la última palabra en materia de ctrodomésticos, etc. Anacleto tenía algunas nociones de jardinería, que él cuidado de las zonas verdes no le planteaba problemas, al !nos eso pensaba. En cambio, el funcionamiento de los electrodo- ;ticos, la grifería y la puerta del garaje, accionada por una célula ;trica, eran un misterio para el pobre hombre.

¡Así, Anacleto se habituó a depender de su sufrida esposa y de algu- vecinos condescendientes para realizar los trabajos ordinarios de lenimiento del hogar. Y, cuando se producía una avería o se preci- una reparación, contrataba una empresa de servicios. ’ero al llegar el invierno, hacía frío en la casa, a pesar de la caldera ilefacción, alimentada con petróleo, parecía funcionar normal- te, y los radiadores estaban relativamente calientes. Nuestro buen ire pensó entonces que el constructor de la casa había instalado ildera demasiado pequeña para la superficie habitable de la vi- 1, así que se decidió a comprar estufas de gas para calentar las es- ts principales en los días de mayor frío.

In buen día, el Sr. Fernández descubrió que el canalón de desagüe

[azotea estaba medio oxidado. Puesto que no tenía idea de cómo

resolver aquel problema solicitó, como era su costumbre, los

Oos de un vecino, quien le recomendó que se pusiese en contacto

empresa Metales Hornedo, que, además de este tipo de trabajos,

Picaba al ramo de la calefacción.

,

r

9

Es bastante corriente en nuestro mundo especializado que un individuo sea experto en su profesión pero desconozca por *completo otros aspectos necesarios* y *hasta elementales del quehacer cotidiano. Es posible,* por *ejemplo, que un profesor ignore el modo de emprender pequeños trabajos cotidianos, como reparaciones mínimas en el hogar,* por *ejemplo. Existen para ello empresas de servicios que proporcionarán una solución rápida y eficaz al interesado.*

El director de una empresa de servicios pequeña está en inmejorables condiciones para establecer un trato personal con sus clientes

Un eficaz servicio de mantenimiento resulta tan operativo como un idóneo servicio de instalación

b) Mentalidad de servicio

El director de una empresa relativamente pequeña, como Metales Hornedo, puede prestar un servicio sumamente especializado en función, precisamente, de su pequeño volumen. Esta circunstancia le per. mite establecer una relación personal con sus clientes, preocuparse por sus problemas y ganarse su confianza a base de prestarles los servicios que realmente necesitan en el momento en que los precisan.

José Hornedo, el propietario y director de la empresa, se había iniciado desde muy joven como calefactor, trabajando por cuenta ajena y, cuando hubo aprendido todo lo que tenía que saber, montó su propio negocio, en el que empleó a tres técnicos especializados y a un número de montadores y reparadores a tiempo parcial que fue aumentando gradualmente con el paso de los años. Pronto la actividad de la empresa desbordó el ámbito de los servicios de calefacción para abarcar también la instalación de conducciones y canales de desagüe.

1. *El valor de un buen servicio.* El Sr. Hornedo sostenía la teoría de que el servicio de reparaciones y mantenimiento podía ser tan rentable, a la larga, como el negocio de instalaciones de tuberías en obras nuevas, a pesar de que, por el momento, su volumen de facturación fuese mucho menor. En efecto, pensaba que, el día que llegase una etapa de recesión en el sector de la construcción y se redujesen los pedidos de instalación a pie de obra, su empresa podría mantener, e incluso, aumentar su ritmo de trabajo, atendiendo a las solicitudes de los propietarios particulares.

2. *Beneficios sociales.* Para José Hornedo, sin embargo, la rentabilidad económica no era el único factor a considerar. Le gustaba servir al prójimo y aspiraba, además, a convertirse en un miembro respetable de la comunidad en que había establecido su negocio. Estaba convencido, por otra parte, que si lograba acreditar su firma como un servicio eficaz de reparaciones, llegaría un día en que podría permitirse el lujo de desdeñar el trabajo de instalación en obras nuevas —demasiado competitivo y exigente— y dedicarse por entero al tipo de servicio que más le agradaba, y cimentar así un futuro económico seguro para sus años de vejez.

El día que Anacleto llamó al Sr. Hornedo, éste acudió personalmente para

inspeccionar los desperfectos y cerrar la operación con su nuevo cliente. Cuando ya se retiraba se volvió para decirle:

— Por cierto, quizá le interese saber que también somos calefa

res. La caldera que tiene aquí la instalamos nosotros en su

normalmente nos encargábamos de mantenerla en perft

do de funcionamiento. La esposa de Anacleto, que se hallaba. presente,

dignada:

Pues no creo que hayan hecho precisamente,

porque en invierno pasamos más frío que e%

— Perdone, señora —respondió José Hornedo, esa caldera funcionaba perfectamente antes de que ustedes se mudasen aquí, Yo mismo la revisé el último invierno, así que, si me permite, voy a echar una mirada para ver cuál es el problema. Por cierto —comentó dirigiéndose al marido— ¿ha revisado usted la presión de la válvula de alimentación?

— ¿Qué válvula? —respondió Anacleto, con la expresión de quien oye tronar en cielo sereno.

Ese mismo día, Anacleto Fernández firmó un contrato de mantenimiento con Metales Hornedo.

3. ***El contrato de mantenimiento.*** De conformidad con las cláusulas contractuales, la empresa se obligaba a revisar la caldera del Sr. Fernández una vez al año —durante los meses de calor— y a cambiar todas

s piezas que se fuesen desgastando con el uso normal, sin imputarle

o alguno por la mano de obra invertida.

Ahora los señores Fernández disfrutan de un agradable calor du-

rante todo el invierno por una módica cuota anual. De éste y otros

contratos similares, el Sr. Hornedo obtiene una rentabilidad no muy elevada, pero que le permite vivir a él y a sus empleados y sufragar los gastos generales del taller. Por supuesto, no se ha hecho rico, pero tampoco ha fracasado, como tantas otras pequeñas empresas del sector.

Naturalmente, existe el problema de la renovación de los contratos, pero el Sr. Hornedo trabaja durante toda la vigencia de los mismos, esforzándose por prestar un servicio satisfactorio y por establecer una corriente de apoyo y confianza recíprocas con sus clientes. Además, sus operarios saben que la conservación de su puesto de trabajo depende de la renovación de esos contratos, por lo que se preocupan por hacer una labor esmerada.

El Sr. Hornedo tiene un sistema muy inteligente de gratificar a sus

técnicos sin incurrir en gastos excesivos. Cada vez que uno de sus

ombres consigue renovar un contrato de servicio, concede, a cambio,

unos días de descanso que, en función de la cuantía de la operación, pueden llegar a una semana. Por supuesto, el valor de la renovación compensa siempre, con creces, el costo de las prestaciones laborales «perdidas» con este sistema.

c) La promoción de los servicios

En realidad, existen infinitas modalidades de servicios, desde las casas de reparación de calzado hasta los talleres de mecánica del automóvil y cada ramo tiene su problemática peculiar y su modo privativo de promocionar sus servicios.

1) *Un catálogo de servicios.* El gerente de una empresa de servicios podría confeccionar un catálogo de todos los trabajos que realiza, de modo que toda la población supiese hasta qué punto el taller es útil a la comunidad. Esto es, precisamente, lo que hizo el Sr. Emilio Suárez,

Cada empresa de servicio, según sea la modalidad de su prestación, presenta problemas particulares

propietario y director de Reparaciones Generales, taller que, como su **nombre indica, arreglaba cualquier** cosa, desde planchas y batidoras **hasta máquinas de cortar césped.**

El Sr. Suárez decidió llevar un control trimestral de todos sus trabajos **con el** fin de conocer las tendencias estacionales del negocio y **otros datos** significativos. Cuando revisó el primero de los informes trimestrales, comprobó que la mayor parte de las reparaciones de aparatos electrodomésticos se realizaban en invierno, mientras que los trabajos de cerrajería del automóvil y de reparación de equipo de jardinería se efectuaban en primavera y verano.

Otro hallazgo fue que, durante estos meses, los útiles de jardinería pendientes de reparar se acumulaban en su taller y hacían difícil el trabajo y los movimientos del personal. Decidió, pues, introducir ciertas modificaciones en el programa de promoción de ventas, con el fin de corregir estas y otras anomalías.

Las empresas de servicios, cuya actividad resulta tan útil al usuario, pueden promocionar sus prestaciones mediante la confección de un catálogo detallado en el que se dé cuenta de cuáles son las especialidades abarcadas. En el campo de las necesidades familiares, el servicio de reparaciones, por ejemplo de electrodomésticos, cuenta con una amplia respuesta en todos los medios.

16090

[50

In%

%

%

EMPRESA DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE HOSTELERIA - PORCENTAJE DE AUMENTO LABORAL EN TEMPORADA TURISTICA.

45%

45%

42 %

\

N

20%

PRIMAVERA

VERANO

OTOÑO

INVIERNO

El Sr. Suárez dio instrucciones a la señorita que se ocupaba de recibir las solicitudes de recogida a domicilio de que tratase de persuadir a los clientes para que encargasen los trabajos de reparación con la antelación necesaria para que estuviesen terminados cuando se fuesen a utilizar los equipos. Así se conseguía, además —aunque, lógicamente, esto no se decía al cliente—, evitar que el trabajo pendiente se acumulase en el reducido espacio del taller.

Es evidente que la actividad que desempeña una empresa de servicios puede estar distribuida por *sectores de operación que manifiestan un reclamo diferente* por *parte de la población. Sin embargo, existe también una distribución* estacional *de la actividad de algunas empresas que merece un estudio particular a fin de que la infraestructura empresarial pueda responder con rapidez y eficacia a una repentina demanda mayor de servicios.*

163

Las campañas de orientación del usuario pueden convertirse en magníficas campañas de venta

w

Los repartidores y técnicos de servicio colaboraron eficazmente

esta labor, de modo que terminaron por convencer a casi todos Ic

clientes de lo que se pretendía.

¡Cual no sería la sorpresa de todos al ver que la carga de trabajo no cedía durante la primavera! Y, ¿saben cuál era la razón? Pues, que la campiña de orientación del usuario se había convertido, sin quererlo su inspirador, en una campaña de promoción de ventas.

Los buenos resultados derivados de esta experiencia impulsaron al Sr. Suárez a probar suerte de nuevo, pero esta vez con otra clase de equipo: los aparatos de aire acondicionado, que absorbían otra buena parte del trabajo de su taller en los meses previos al estío. Así que, desde mediada la primavera, el reducido grupo de vendedores de la casa se volcó en una campaña orientada a persuadir a los usuarios de que enviaran sus acondicionadores averiados a reparar antes de la llegada **del verano.**

NI

Wlanificación

racional de las

lividades de

toción de la

^esa de

Idos, suele

^esultados

factorios

Pasado el estío el esfuerzo de promoción se centró en los aspiradores,

hornos y otros electrodomésticos, y al acercarse el invierno, comenzó la campaña de las estufas y equipos de calefacción.

En conjunto, esta planificación estacional de las actividades de promoción de los servicios de la empresa dio unos resultados más que satisfactorios, aunque fue preciso superar algunos baches originados por la propensión de los vendedores a desilusionarse ante las primeras objeciones de los clientes. Fue preciso un arduo esfuerzo personal del difector para que el esfuerzo se mantuviese todo el ario en un nivel elevado y para superar las crisis momentáneas.

2) *Las horas bajas.* Con el fin de superar estas depresiones momentáneas de sus colaboradores, el Sr. Suárez decidió recurrir a la publicidad directa — enviando circulares por correo a sus clientes habituales— y a la inserción de avisos en la prensa local. Además, los lunes por la mañana, celebraba una reunión de análisis con los empleados directamente implicados en el esfuerzo promocional, para revisar los resultados de la semana anterior y fijar los objetivos de las jornadas inmediatas. Al principio, las reuniones eran bastante tormentosas: todos tenían problemas y la coordinación entre los vendedores y el personal del taller brillaba por su ausencia, pero, poco a poco, la tenacidad y la capacidad del gerente para superar los obstáculos fueron rindiendo sus frutos: al cabo de un año, las reuniones semanales se hicieron quincenales, y seis meses más tarde, mensuales. Los obstáculos subjetivos y la falta de coordinación de un principio habían desaparecido; ahora el problema se centraba en tratar de «contener» el entusiasmo, a veces desbordante, de sus colaboradores, que competían entre sí en un esfuerzo para ver quien vendía más.

d) El arte de vender

Hemos visto en estas páginas la síntesis existencial de dos hombres de negocios coronados por un éxito que se ha debido, en buena parte, a su energía creadora en el campo de la promoción de ventas. Si no hu-

biesen poseído estas dotes, es muy posible que sus empresas hubiesen fracasado, como tantas otras, o que hubiesen logradotuna posición mediocre, con mucha más pena que gloria. Estudiemos ambas cosas con algún detenimiento.

El objetivo de José Hornedo era dar a su negocio una estabilidad que le mantuviese un poco al margen de los ciclos económicos de expansión y recesión que caracterizan al sector de la construcción. Para In renunció a la rentabilidad inmediata en aras ***'la*-..1.4a.**

_1 1

1 rnenteta soma en el arca ue las renaracinnes V **msintammianfn**

... que le sirviese de amortiguador contra los altibajos del mercado y que

cimprvilrenria 'aran rdann

Por su parte, Emilio Suárez, se propuso conseguir un flujo de pedídos constante en su taller de reparaciones, sin las excesivas cargas estacionales de trabajo impuestas por la costumbre inveterada de los usuarios de enviar sus aparatos a reparar en el último minuto.

Las experiencias positivas de ambos empresarios permiten plantear la cuestión más general de si es o no posible incrementar el volumen de facturación de una firma de servicios mediante una campaña de promoción perfectamente planificada y eficazmente desarrollada. La respuesta es rotundamente afirmativa y los dos ejemplos citados lo corroboran plenamente. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que la venta de servicios difiere del comercio de mercancías, por lo que el pequeño empresario de este ramo —o su director comercial— debe hacer sala de imaginación y aprovechar todas las oportunidades de potenciar la imagen de eficacia, rapidez y calidad de los servicios que presta la empresa.

Otra forma de aumentar la penetración en el mercado de este tipo de empresa consiste en captar nuevos clientes. Pues bien, el mejor modo de lograr este objetivo es respondiendo rápida y eficazmente a la evolución de ciertas variables socioeconómicas y de población. En las comunidades pequeñas, el empresario de servicios debe estar atento, sobre todo, a los siguientes datos:

— Cierre o apertura de establecimientos de la competencia. — Radicación de nuevas familias o emigración de antiguos clientes de la localidad. — Cambios de domicilio. — Establecimiento de otras industrias, centros de estudio, bases militares y otras instituciones susceptibles de atraer nuevos vecinos. — Creación de cooperativas,

asociaciones y centros de recreación.

No hay que olvidar que todos estos acontecimientos son susceptibles de incrementar el volumen de actividadá de la empresa.

1. *Nada en exceso.* Este antiguo axioma de la sabiduría griega debe estar siempre presenta en la mente de todo empresario pequeño. Ello viene a cuento porque, últimamente, algunas firmas de servicios poco respetuosas de las formas ha desatado una campaña, un tanto desáforada, de publicidad directa por medio del correo y el teléfono, realiza-

La conquista de una sólida clientela permite mantenerse un poco al margen de los ciclos económicos

Una correcta campaña de promoción, eficazmente planificada y desarrollada, incrementa el volumen de facturación

•, ha,

da generalmente por personal inexperto y carente del menor sentido de las relaciones públicas.

Todo esto ha contribuido a empañar la imagen de la pequeña empresa del sector servicios, fenómeno éste que se ha visto acentuado por una cierta tendencia a cobrar mucho y dar mal servicio.

No nos cansaremos de repetir que no es lo mismo vender artículos de consumo que prestar servicios, y que ésta última actividad tiene sus propios parámetros de actuación. En efecto, el usuario que ha pagado por una reparación no tiene medios de saber si ésta ha sido buena o

mala hasta tanto no ha concluido y puede utilizar de nuevo el equipo.

ro aún así, nunca sabrá a ciencia cierta la *naturaleza* del trabajo ni si

, en realidad, *necesario.* Lo mejor, pues, es no exagerar y evitar toda pretensión de que no

pueda homologar en la práctica. Es preferible ser modestos en pro-

meter y pecar por defecto a perder un cliente a quien se ha prometido demasiado. En cambio, si el beneficio *comprobado* por el cliente resulta ser igual o superior a lo ofrecido por el contratista, éste tendrá un cliente satisfecho.

2. *Necesidad de planificar.* Ya sabemos que el sector servicios es muy poco homogéneo y que es preciso adaptarse a los condicionamientos de cada categoría de usuarios. Sin embargo, existe una regla que se aplica de modo uniforme a todas las empresas de servicios: la necesidad de planificar la promoción y de esforzarse por cumplir el plan.

Es preciso preparar un esquema detallado de la campaña y verificar luego en los puntos críticos el cumplimiento de cada una de las fales del plan.

La supervisión: un factor a considerar

Ya hemos visto que la venta de servicios es bastante más compleja, os imponderables que encierra, que la promoción de los artículos nsumo que el cliente puede aquilatar con los sentidos. El usuario servicio cualquiera se ve obligado a conceder un margen de cona la persona o empresa que los presta, ya que no puede apreciar ente la calidad del mismo hasta tanto el trabajo no esté terminaes el motivo principal de que toda campaña de promoción de debe basarse en la calidad uniforme del trabajo y en la

repuuirida como resultado de esa calidad uniforme.

secuencia, el empresario o el director comercial de una fircaracterísticas debe poder contestar satisfactoriamente a preguntas relativas al trabajo de su personal de ventas y

técnica antes de plantearse seriamente cualquier plan pa-

s resultados de explotación. Algunas de esas preguntas

tes:

El empresario de servicios, en las pequeñas comunidades, debe estar atento a ciertas variables socioeconómicas *y demográficas a fin* ***de*** *captar un mayor* ***número*** *de clientes y* ***aumentar la*** *penetración de su empresa* en *el mercado. Su atención a la creación de cooperativas, asociaciones y centros* ***de*** *recreación redundará en una gestión más constructiva.*

un trato cortés con los compradores?

tes consigo mismos en el trabajo?

ipetentes?

Un cliente satisfecho es aquél que «comprueba» que el beneficio obtenido es igual o superior al asegurado por el vendedor

Es de suma utilidad que el empresario conozca lo más ajustadamente posible la personalidad y particularidades de sus clientes. Esta información le resultará operativa para evaluar asimismo a los técnicos que trabajan en su empresa de servicios y su capacidad para establecer un buen vínculo con el cliente. El trabajador a domicilio, llevará al hogar del solicitante la imagen de su empresa.

4. ¿Conocen las necesidades y los deseos del

5. ¿Saben «vender» el esquema de servicios de

clientes?

6. ¿Se esfuerzan por cumplir las fechas de ent

7. ¿Tienen un sentido realista del plazo de

trabajos? 8. ¿Son aseados y correctos en el vestir?' 9. ¿Son honrados? 10. ¿Saben tratar a los clientes difíciles? 11. ¿Se preocupan de no causar daños en las in:

usuario cuando realizan trabajos a domicilio? 12. ¿Tienen suficiente iniciativa para proponer a lc

diversos servicios de la empresa que podrían

13. ¿Saben informar a sus superiores de las quejas y

del cliente?

14. ¿Son capaces de reconocer y rectificar un error?

15. ¿Se llevan bien con sus compañeros y con su jefe?

C. CASOS PRÁCTICOS

1. EL CASO DE «LA SIN RIVAL»

José Luis Álvarez, apenas terminó los estudios secundarios, se puso a trabajar, y con los ahorros acumulados en unos pocos años, compró a un matrimonio maduro que estaba a punto de jubilarse, un pequeño y renqueante negocio de tintorería, denominado eufemísticamente «La Sin Rival».

Los primeros años los dedicó el flamante empresario a sanear la situación económica del negocio, sustituyendo algunos equipos obsoletos por otros nuevos. Estabilizada su situación, Alvarez configuró una política comercial orientada *en* líneas generales, a ofrecer un servicio excelente a unos precios relativamente competitivos.

Gracias a su política conservadora en materia de expansión, al estricto control del gasto y a una constante preocupación por la calidad, nuestro hombre lograba cerrar todos los ejercicios con un saldo positivo en la cuenta de resultados.

De repente, ocurrió lo inesperado. Cierto año se inició un período

e contracción, que duró tres ejercicios, durante los cuales los costos

de explotación aumentaron sostenidamente, mientras las ventas se mantenían en un nivel relativamente estable, lo cual se tradujo, en una Mara pérdida al final del ejercicio.

El desglose de la explotación de los distintos servicios de «La Sin lival» era el siguiente: la lavandería generaba alrededor del 55 % de la acturación, mientras gue el porcentaje correspondiente a la tintorería ra de un 40 imputandose el 5 % restante al servicio de limpieza de lfombras y zurcido de ropa. Por otra parte, los costos directos de mao de obra absorbían el 35 % aproximadamente de la facturación, es ecir, un 5 % más que en otros establecimientos automatizados.

Para superar los baches estacionales en las ventas, el Sr. Alvarez cidió emprender una campaña de «rebajas» de temporada en el preo de lavádo en seco de ciertos artículos, como prendas de pana, mans, etc. Además de la publicidad acostumbrada en la prensa local, los ecios especiales se anunciaban en las liquidaciones que se enviaban

os clientes a fin de mes. No obstante, estos precios resultaban un

rito caros en comparación con los que cargaba la competencia. Por tmplo,

entre las «ofertas especiales» de temporada se incluía un pre-

especial por la limpieza de cortinas de tamaño normal, algo supe-

ral de otra lavandería cercana. Esta casa, cuyos precios habituales n, en general, inferiores a los que marcaba «La Sin Rival», ofertaba, más, una reducción del 50 % a los clientes que enviasen dos trajes a 'piar en seco, campaña ésta que promocionaba bajo el lema de 1». El Sr. Álvarez aseguraba que la calidad del trabajo de este com-

Idor no podía compararse con la que brindaba su establecimiento;

¡embargo, era perfectamente consciente de que esto no evitaría que

buena parte de sus clientes se pasasen a la competencia.

El aspecto físico, la cultura y la iniciativa son elementos esenciales con que deben contar los operarios a domicilio

El operario a domicilio será capaz de transmitir a sus jefes las sugerencias y quejas de los clientes

Una buena relación de equipo redundará en una mejor atención de los usuarios

La reacción del director de «La Sin Rival» ante estas dificultades **consistió en una campaña de promoción de ventas** con el objetivo de **incrementar sus utilidades. Sin embargo, el** esfuerzo publicitario no **rindió los frutos esperados. Podemos examinar cifras** significativas.

La empresa contaba con ocho agentes comerciales, distribuidos en diversas zonas geográficas, que trabajaban a base de un sueldo fijo y una comisión de un 25 % sobre las ventas. Pues bien, algunos no llegaban, incluso, a justificar su salario base.

Para remediar esta situación, la dirección decidió organizar un programa de competencias entre los vendedores, con premios en metálico para los **ganadores, que se fijaban en función del** potencial de cada **zona geográfica. El resultado fue menos satisfactorio, pues, si** bien los **concursos a corto plazo suscitaban cierto entusiasmo entre los** agentes comerciales, las competiciones más prolongadas acabaron por aburrirles y hacerles perder todo interés.

Otro punto importante de la red comercial de «La Sin Rival» eran los centros de recogida y entrega de los encargos, enclavados en puntos estratégicos de la ciudad. Los usuarios se ahorraban molestias y gastos de transporte acudiendo a esos locales, amén de un descuento del 5 % sobre el precio de tarifa. Al frente de estos servicios se hallaban, generalmente, señoras de mediana edad que tenían experiencia en tratar al **público y que, por encima del sueldo fijo, recibían también una comisión sobre el volumen de ventas. Esto las incentivaba para que velasen por atender rápidamente las exigencias del público.**

Además, la empresa tenía concertados varios contratos especiales con hoteles, restaurantes y otros establecimientos análogos, en virtud de los cuales «La Sin Rival» abonaba una comisión del 7 % por toda la ropa y lencería que estos centros mandaban a lavar o a limpiar en seco.

El personal de

;istencia técnica terá ser capaz

interesar al

riente por la red

servicios de su

empresa

Globalmente hablando, el volumen de trabajo generado por los puntos de recogida y los contratos de servicio con los establecimientos de hostelería era muy parecido al que aportaban, en conjunto, los vendedores y la prom¿ción directa por correo, por lo cual la dirección pensaba que su negocio tenía una cierta estabilidad, al no tener que depender de una única fuente de operaciones. Estas consideraciones habían impulsado al Sr. Álvarez a invertir en mejorar la apariencia y la calidad de servicio en los puntos de recogida de ropa, con el fin de potenciar su rentabilidad. En los últimos tiempos, sin embargo, el nivel de facturación había descendido y el propietario estaba considerando seriamente la posibilidad de cerrar algunos locales.

El proceso tecnológico vino a sumar nuevos problemas a los que ya tenía el Sr. Álvarez. Recientemente se habían abierto en la localidad varias lavanderías completamente automatizadas, sin personal humano, en las cuales las máquinas lavaban en seco o por el proceso húmedo casi todo tipo de ropa, mediante la inserción de monedas en las máquinas. Como aumentaba el número de familias que optaba por utilizar este tipo de servicios, el Sr. Alvarez decidió probar suerte en el mismo.

R70

,’Y

.

El esfuerzo promocional de la empresa de servicios resulta muy conveniente ya que, en su caso, podrá paliar la eventual contracción del sector

Ni corto ni perezoso, tomó en arrendamiento un 125 metros cuadrados, por un alquiler mensual razonable.

estaba magníficamente situada, junto a un cruce de autopistas y justo **al lado de un complejo formado por un motel y una estación de servicios cuya zona de establecimiento se llenaba todas** las noches de **vehículos pesados y automóviles particulares. Durante el día,** colocó a **una empleada para que se hiciese cargo de la ropa y la pusiese** a **lavar en los equipos automáticos. Durante la noche no había nadie,** asI que **los clientes depositaban las monedas y esperaban a que la máquina hiciese su trabajo, pero, de todos modos, como el lugar estaba siempre tan concurrido, no se necesitaba vigilancia. Un contrato de mantenimiento con una empresa local de reparaciones permitía hacer frente a cualquier posible avería mecánica.**

Para completar el acondicionamiento —y la rentabilidad— del local, el gerente de «La Sin Rival» hizo instalar en el mismo, unas máquinas expendedoras de cigarrillos, café, jabón en polvo, toallas de papel perfumadas, etc. Como quiera que el Sr. Álvarez opinase que el aseo del lugar era imprescindible para conservar el favor de la clientela, se contrató a una señora que vivía cerca para que limpiase dos veces al día.

En los días que precedieron a la apertura del nuevo local automatizado, el director contrató a un equipo de jóvenes estudiantes para que repartiesen unos 7.000 dípticos de propaganda, en un área de 5 kilómetros a la redonda.

El director-gerente decidió que no era oportuno realizar ninguna oferta especial ni otros esfuerzos de promoción, al menos por el momento, y es que pensaba que se estaba sobrevalorando la eficacia de estas campañas.

Argumentaba el Sr. Álvarez que la capacidad del nuevo local era limitada, y que, si acudía demasiado público el día de su inauguración, se produciría una cola interminable para acceder a las máquinas, por lo cual la gente terminaría por incomodarse. Por la misma razón los premios resultarían insuficientes y la irritación de la clientela aumentaría.

Un servicio de calidad exige una adecuada promoción para que una competencia de inferior rendimiento no ejerza su predominio

Por otra parte, según la empresa suministradora de los equipos,

precisaba un ingreso de alrededor de dos dólares diarios por lavadora’ unos cuatro dólares por equipo de secado para cubrir gastos. En circunstancias, «La Sin Rival» explotando un total de 30 lavac 10 secadoras, debería lograr una facturación semanal, de li mingo, de 700 dólares, para no perder dinero.

Pero veamos cuál fue el comportamiento de las lavandería automática del Sr. Alvarez durante los cinco ses transcurridos desde su inauguración.

Mes Octubre (1 semana) Noviembre Diciembre Enero Febrero

Facturación media por *semana*

201 dólares 680 dólares 963 dólares 1.020 dólares 1.228 dólares

El director se mostraba complacido con.la evolución positiva del

volumen de negocios de la nueva instalación, pero se alegraba, al mís-

mo tiempo, de haber resistido la tentación de abrir una segunda

lavandería hasta tanto no conociese los resultados financieros completos de la explotación del primer centro durante un semestre por lo me-

nos. Inicialmente, había calculado los gastos globales de traspaso y arrendamiento del local, compra e instalación de los equipos y puesta en funcionamiento, en unos 38.000 dólares, y había hecho una previsión del beneficio neto, durante los tres primeros años de explotación, de 2.000, 4.000 y 5.000 dólares.

En el mes de febrero se procedió a la instalación de dos nuevas lavadoras y tres equipos de secado, con un costo total de 46.000 dólares. Por otra parte, el consumo de energía eléctrica y otros suministros, como agua ,y gas, absorbía el 31 % del volumen de facturación. Asimismo, todo hacía presagiar que pronto habría que proceder a realizar trabajos importantes de mantenimiento. Sobre la base de los resultados de explotación obtenidos durante los cuatro primeros meses, el Sr. Álvarez estimó que el beneficio del primer año sería de unos 5.000 dólares. Sin embargo, estaba convencido de que la complejidad del negocio era tal que se necesitaba un horizonte de tiempo mayor para poder avanzar conclusiones significativas.

La incorporación de las nuevas máquinas de lavado y secado se

janunció en la prensa local valorándose en su justa medida: como un

'cremento de la capacidad de servicio de la empresa, pero sin desper-

tr esperanzas excesivas en los clientes. Asimismo se destacó con tintes ioderadamente optimistas la creación de nuevos servicios, como el

isito de abrigos de piel durante el verano.

El Sr. Álvarez estaba convencido de que su enfoque

ipagandístico había sido correcto al evitar todo dispendio inútil y

drar la campaña en ofrecer a las amas de casa aquellas ventajas que

lente podían convenirlas, sin exagerar un ápice, ni la capacidad

instalación de lavado automático, ni los beneficios que se deriva-

de sus prestaciones. Ciertamente, la promoción se centró en tres

El incentivo del personal y su dirección justa y sistematizada contribuirá al crecimiento de la empresa

Calidad del trabajo de las máquinas de lavado en seco y secado, garantizada por el buen estado de la instalación.

larantía de que cualquier perjuicio que sufriesen los clientes

causa de un eventual desperfecto en el equipo sería rápida y

talmente reembolsado.

La apertura de canales paralelos de comercialización, debe servir para complementar la actividad de los vendedores, no para anularla

Seguridad personal durante los días festivos y

nocturno, gracias a lo céntrico del local y a su cor

ción.

Conclusiones

Evidentemente, se trata de una típica empresa de servicios,

después de un número de años funcionando correctamente, ha visto mermada su rentabilidad hasta el punto de terminar un ejercicio con números rojos. No toda la culpa de esta situación negativa se puede atribuir a la mala gestión de su director, pues es indudable que la empresa se ha visto afectada por la contracción general del sector. Sin embargo, parece evidente que el esfuerzo promocional en el caso que nos ocupa ha sido ineficaz y mal coordinado.

Sin duda, el punto más débil del planteamiento publicitario de «La Sin Rival» ha sido el no subrayar suficientemente la alta calidad de su servicio, superior a la media de las otras empresas del entorno, pero insuficientemente promocionada.

Asimismo, la empresa no se ha esforzado por proyectar en el público su imagen como una firma capaz de proporcionar unos servicios complemenfarios —lavado y limpieza *en* seco automatizados en horas no laborables, puntos de recogida y entrega esparcido por toda la ciudad, etc. — que suponen un considerable ahorro de tiempo, y consecuentemente, de dinero.

La promoción preinaugural de una determinada emprei de servici s ba proba dar excelentes resultados

Parece evidente, por otra parte, que el Sr. Álvarez abrigó, en un principio, unas esperanzas excesivas en la rentabilidad de su equipo de vendedores, a pesar de que éstos carecían de incentivos adecuados y de unas directrices sistemáticas de actuación. A la vista de estas circunstancias, nos parece un tanto injustificada su posterior desilusión con los resultados obtenidos por estos hombres, y su decisión de abrir canales paralelos de comercialización en lugar de potenciar el esfuerzo de su personal de ventas. Claro está; esto no significa que la apertura de los puntos de recogida y de la lavandería automática fuesen acciones censurables en sí

mismas, lo que ocurre es que estas expansiones debieron servir para *complementar* el trabajo de los vendedores, no para anularlo.

Cuando abrió la segunda lavandería automatizada, el a

miento fue precedido por una intensa campaña de publicidad

principales diarios locales, apoyada por un notable esfuerzo ción por correo consistente en enviar impresos explicati

características de la nueva instalación, las cuales, al

valían para el lavado o limpieza en seco de una pieza se enviaron más de 5.000 impresos.

Además, en este segundo local se colocó

por una simpática, señorita, para la entrega y

las horas diurnas.

Habiendo comprendido, por fin, la importancia de la promoción preinaugural, su intuición resultó acertadísima, como lo demostraron ios resultados obtenidos por el nuevo local desde el primer mes.

D. EJERCICIOS DE EVALUACIÓN

1. Encerrar en un círculo la frase que desarrolle correctamente da proposición.

1. La cuota de mercado es:

a) El precio medio a que .se venden las mercancías en un sector empresarial. b) El porcentaje que supone la facturación total de una empresa, durante determinado período de tiempo, respecto del volumen total de ventas de todas las empresas del sector durante el mismo período. c) Los cupos de producción que el Estado concede a cada empresa de un sector concreto en un contexto de economía dirigida.

2. La política de promoción consiste en:

a) Hacer propaganda de los productos que distribuye una empresa. b) Contratar nuevos vendedores. c) Emplear las técnicas más idóneas para potenciar las ventas de una empresa.

3. Las campañas de promoción y de ofertas especiales se de-

ben fijar: a) En los períodos de mayor volumen de demanda. b) Durante las vacaciones escolares. c) En Navidad, exclusivamente.

4. Diga en qué tipo de establecimientos es más rentable la

promoción:

a) En un local adecuadamente surtido, dirigido con imaginación y dotado de un personal de ventas ágil y diligente. b) En un establecimiento que vende a bajo precio.

2. Tache las afirmaciones que no corresponden a la realidad.

V **F** a) El mejor vendedor es el que hace más visitas de venta. — b) El buen paño, en el arca se vende. — — c) Un empresario debe aplicar siempre las ideas consagradas por la tradición, sin aventurarse a realizar innovaciones. —

La ap' canal' de comer debe compi actird vende para

Soluciones a los ejercicios

1.

1. bl 2. c) 3. a) 4. al

d) La decoración y el arreglo de una tienda constituyen un arma eficaz de promoción de ventas.

3. Indicamos a continuación una serie de preguntas que se

incluir en un cuestionario tipo que puede hacer el propio

ciante para analizar el comportamiento de su cliente

I. ¿Qué porcentaje de clientes desean pagar al contado?

con crédito a 30, 60 y 90 días? ¿Cuál es el nivel de uti

ción de la tarjeta de crédito? ¿Hay alguna por la

clientes preguntan que no esté incorporada al establ

miento?

2. ¿Qué porcentaje de impagados se produce? ¿Qué se

considerar definitivamente incobrable?

3. ¿Compra más la mujer o el hombre? ¿Quién decide fi'

mente? 4. ¿Qué tiempo medio pasan en el establecimiento?

5. ¿A qué clase económica y nivel profesional pertenece!

6. ¿Se pifede pensar en una clientela habitual?

7. ¿A qué horario se realiza el mayor volumen de compra

8. El personal que atiende al público ¿está muchas horas d<

cupado? 9. ¿Qué motiva el acudir al establecimiento?

10. ¿Existe preocupación por atender el servicio de postveni

11. ¿Se procura conocer las desviaciones de su demanda?

12. ¿Acepta el cliente fácilmente la introducción de nuez

artículos? 13. ¿Cuál es su reacción ante las ofertas especiales?

a) Falso b) Falso c) Falso d) Cierto

Actúese como el director del establecimiento y añádanse nue cuestiones de interés, pensando en posibles soluciones ante compoi mientos no favorables.

labjte

x , :
.9-

1111111

I■II

ap

ap

Es una obra del

GRUPO EDITORIAL OCEANO

Presidente: José Lluis Monreal **Director General:** José W Martí
Director Editorial: Carlos Gispert

EDICIÓN 1987

Dirección editorial Carlos Gispert **Dirección adjunte y edición** Josep M* Prats **ilustración** Esther Amigó **Maqueta** Arturo Chifoni Textos DIORKI, Pablo Di Masso, Xavier Molinas **Dibujos** Ciurana & Salom
Producción José Gay

MCMLXXXII - EDICIONES OCÉANO-ÉXITO, SA. Paseo de Gracia, 24 y 26 Teléfonos: 317 45 08• y 301 01 82• Telex 51 735 exit e 08007 Barcelona (España)

Reservados todos los derechos. El contenido de esta publicación no podrá reproducirse total ni parcialmente, ni almacenarse en sistemas de reproducción, ni transmitirse en forma alguna, ni por ningún procedimiento mecánico, electrónico, o de fotocopia, grabación u otro cualquiera, sin el permiso previo de los editores por escrito.

PRINTED IN SPAIN

cit

ISBN: 84-7069-149-X (Obra Completa) ISBN: 84-7089-152-X (Volumen II)
Depósito legal: B. 34.268-85 (DC)-II Impreso por: EXPOGRAF, S.A. San Adrián, 52-54 08030 BARCELONA

TOMO II

ORGANIZACIÓN Y

DIRECCIÓN

PRÓLOGO

La pequeña y la mediana empresa es uno de los puntales fundamentales de la economía de cualquier país. No es sólo un engranaje en el proceso económico, sino que es uno *de sus principales motores, y esto es así principalmente* por *dos motivos: por una parte la mayoría de este tipo de empresas son el último eslabón de la cadena de producción-comercialización antes de llegar al consumidor y por otra está su función generadora de puestos de trabajo tanto directa como indirectamente. Directamente, porque la mayoría de pequeñas y medianas empresas son empresas familiares que, con sus debidas adaptaciones, van pasando de padres a hijos; indirectamente, por su posición en la cadena de producción-comercialización, ya que no es normal una empresa tipo granja cuya única función sea autoabastecerse, sino que es parte de un engranaje.*

Por ello, tanto la constitución de una pequeña o mediana empresa como su adecuación a cada circunstancia o momento económico no es cosa

que se deba dejar al azar. Generalmente,. el que se decide a constituir su

***lia** empresa, al igual que el que ya la posee, tiene unos profundos cono'' ntos de las características y las peculiaridades de la explotación de su io. No es raro oír una expresión como la siguiente en boca de un*

esario del ramo: «A mí nadie me ha de enseñar cómo fabricar botones»

r *ejemplo) y suele ser cierto. Pero una empresa de fabricación de botones*

***de** cualquier otro tipo no puede tener éxito únicamente porque su empre-*

rio es un profundo conocedor del ramo en que trabaja. ¡Cuántos excelen-

es empresarios han fracasado al querer ser empresarios por no tener esto

n cuenta! Un empresario debe ser ante todo un buen empresario.

Algunas de estas cuestiones, que muchos consideran marginales, son las que se tratan en el presente volumen. En él se estudian los principales temas relativos a la dirección de empresas, desde sus aspectos básicos hasta las bases en que descansa el éxito de una empresa, causas concretas por las que fracasa y cuestiones tan importantes como la continuidad de la dirección. No existe la ciencia infusa, aunque a menudo se olvida confiando en que «de tal palo, tal astilla».

Otros aspectos básicos que se tratan son la forma jurídica de la empresa y su ubicación. Es decir, qué tipo de sociedad es la más favorable ¿una sociedad privada o una anónima?, y ¿cuál es el lugar más favorable para *instalar cada tipo de empresa?*

En la última parte se compilan las principales cuestiones relativas a la problemática fiscal y a los seguros.

Todo empresario debe tener en cuenta todos estos temas y adaptarlos a su circunstancia.

En las páginas que siguen, no se pretende enseñar a nadie a «fabricar botones» pero sí a que se reflexione sobre unas cuestiones fundamentales respecto a la organización de la empresa, no sólo para que pueda fabricar botones, sino para que pueda fabricar más y con mayor beneficio.

Índice

de materias

PRÓLOGO SECCIÓN I.

NECESIDAD DE UNA DIRECCIÓN CORRECTA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

A) ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL

1. IDEAS GENERALES 2. EL ÉXITO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: BASES EN QUE DESCANSA *a) Influjo de la personalidad del empresario en la ges-*

tión b) Influencia del entorno **3.** EL FRACASO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: CAUSAS CONCRETAS *a) Incompetencia b) Experiencia directiva escasamente diversificada c) Falta de experiencia directiva d) Desconocimiento del sector e) Negligencia f) Otros fallos administrativos* 4. LA DIRECCIÓN: ASPECTOS BASICOS *a) La planificación bl Organización y estructura c) Dirección y formación de directivos* 5. LA DIRECCION: VARIABLES ESTRATÉGICAS *a) Las ventas b) La ubicación c) Los activos fijos y los gastos de explotación d) El cobro e) Las existencias* 6. VENTAJAS ESPECÍFICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA *a) Ventajas b) Dificultades a superar 7.* LA CONTINUIDAD EN LA DIRECCIÓN *a) Consecuencias de la falta de planificación suceso-*

ria b) El plan de sucesión c) El plan sucesorio en función del tipo de organiza-

ción

179

187

187 187

189

190 192

193 194 194 195 196 196 197 198 198 198 200 201 201
202 203 203 204

204 205 205 206

208 209

210 181

B) ASPECTOS CONCRETOS

1. LOS OBJETIVOS Y LA PLANIFICACIÓN a) *Objetivos personales y sociales* ***b)*** *Compatibilidad de los objetivos c) Clasificación de los objetivos d) Planes y programas el Control de los objetivos fl Revisión de los objetivos* 2. ¿CÓMO SE PUEDE SABER SI UNA EMPRESA ESTÁ BIEN O MAL ORGANIZADA? *a) ¿Qué importancia tiene el término organización*

dentro de la empresa? b) ¿Existe una base escrita de las políticas fijadas por

la empresa? c) ¿Están especificadas con suficiente detalle las fun-

ciones y responsabilidades di ¿Se tienen en cuenta las condiciones personales? e) ¿Existen planes de organización interna? f) Cada participante en la actividad empresarial

¿tiene un único jefe? gl ¿Existen esquemas en que se plasmen las rela-

ciones organizativas h) ¿Se conocen las condiciones reales de la empresa? i) El máximo responsable ¿tiene su lugar en el es-

quema organizativo? ¿Existe la posibilidad de revisar con regularidad el

esquema organizativo? 3. DIFICULTADES HABITUALES DEL COMERCIANTE MINORISTA *a) Planificación b) Compras c) Publicidad d) Finanzas e) Competencia fJ Problemas laborales* 4. TRIUNFAR O PERECER *a) Minoristas del sector de equipamiento doméstico bl Pequeños empresarios de la construcción*

5. NECESIDAD DE UNA «PUESTA AL DÍA» CONTINUA: APLICACIONES DE LOS MICROORDENADORES EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Un poco de historia ¿Qué es y cómo funciona un,ordenador? La información y la empresa Las necesidades de mecanización y su planteamiento Alternativas de mecanización

f) La informática y la contabilidad

g) El futuro de la informática

a) b) c) d)

e)

213 213 214 217 218 219 219 219

220 221 222 223 223 223

224

225 225

226 227 227 228 229 229 229 230 231 231 231 234

235 236 238 241

244 247 251 253

C) CASOS PRÁCTICOS 254

FÁBRICA DE ALFOMBRAS «LA CORDOBESA» 254 *a) El empresario* 254 *b) La, empresa* 254 *c) Los directores* 255 *d) La expansión* 256 *e) La recesión* 258 *o La solución* 258

D) EJERCICIOS DE EVALUACIÓN 258

SECCIÓN II.

DOS TEMAS BÁSICOS EN LA PEQUEÑA . Y MEDIANA EMPRESA: LA FORMA JURÍDICA Y LA UBICACIÓN 261

A) ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL 261

1. IDEAS GENERALES 261 *a) Nacimiento de la empresa* 261 *b) Forma jurídica* 262 *c) Ubicación* 262 2. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA 262 *a) Empresa individual* 263 *b) Sociedad regular colectiva* 263 *c) Sociedad anónima* 264 *d) Sociedad en comandita* 266 *e) Sociedad de responsabilidad limitada* 267 3. LA FORMA JURIDICA Y SU INFLUENCIA SOBRE LA VALORACIÓN DEL CAPITAL 267 *a) El empresario individual* 268 *b) La sociedad regular colectiva* 268 *c) La sociedad anónima* 269 4. LA FORMA JURÍDICA Y SU INFLUENCIA SOBRE LA RESPONSABILIDAD DEL EMPRESARIO 270 *a) Contratación de seguros contra riesgos* 270 *b) Sustracción de los bienes personales a la acción de*

los acreedores 271 5. EL CASO ESPECIAL DE LA REPRESENTACIÓN COMERCIAL 272 *a) Ventajas de la representación exclusiva* 273 *b) Desventajas de la representación exclusiva* 274 *c) Modo de obtener una representación exclusiva* 275 6. LA UBICACIÓN: FACTORES QUE INFLUYEN 276 *a) Perspectivas de promoción del entorno* 276 *b) Posibilidades de expansión en función del entorno 277 c) Otros factores específicos* 277 7. LA UBICACIÓN: ELECCIÓN DE LA LOCALIDAD 277 *a) Elección de la localidad* 277 *b) Elección de la zona concreta en la localidad* 279

8. LA UBICACIÓN: ELECCIÓN DEL LOCAL *a) Factores básicos en la selección* *b) El exterior del edificio* 9. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA a) *El ambiente sugestivo* *bl La distribución funcional* *c) Necesidad de asesoramiento profesional* 10. RENTABILIDAD DEL ESPACIO FÍSICO

283 283 285 286 286 286 287 288

B) ASPECTOS CONCRETOS 288

1. ORGANIZACIÓN MODERNA DE LA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL 288 *a) Medios para comprobar la modernidad de la orga-*

nización en un comercio 289 *b) Un caso concreto de modernización* 290 *c) Planificación de la modernización* 291

C) CASOS PRÁCTICOS 294

EL CASO DE «CONFECCIONES.EL SOL» 294

D) EJERCICIOS DE EVALUACIÓN 297 **SECCIÓN III. LA PROBLEMATICA FISCAL Y EL SEGURO** 301

A) ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL 301

1. IDEAS GENERALES 301 2. EL EMPRESARIO ANTE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA 303 *al Repercusión tributaria de las decisiones empresa-*

riales 303 *b) La evolución de las leyes fiscales y las decisiones*

empresariales 303 *c) Necesidad de asesoramiento* 304

3. SISTEMAS TRIBUTARIOS GENERALES 305 *a) Impuestos directos* 305 *b) Impuestos indirectos* 307 *c) Impuestos sociolaborales* 307 4. EL EMPRESARIO ANTE ’EL IMPUESTO SOBRE SUCESIONES Y DONACIONES 308 *a) Ventajas del testamento* 308 *b) Deducciones sobre las donaciones* 308 *c) Impuesto sobre sucesiones* 308 *d) Necesidades de liquidez* 309 5. GESTIÓN DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS 309 *a) Objetivos* 310 *b) La supervisión fiscal* 310 *c) Recursos* 312

6. INCIDENCIA DEL SEGURO EN LA PROBLEMÁTICA FISCAL 313 7. EL SEGURO: CONCEPTO DEL RIESGO 313 8. ¿HAY QUE ASEGURAR SIEMPRE? 315 *a) Pérdidas insignificantes* 315 *b) Cobertura desproporcionada* 316 9. ALGUNAS SOLUCIONES 316 *a) Aceptación de riesgos* 316 *b) Prevención de siniestros* 317 *c) Eludir el riesgo* 317 *d) Autoseguro* 318 10. ES PRECISO SABER ELEGIR 318

a) Selección del asegurador 319 *b) Selección del agente* 321 11. CLASES DE SEGURO 323

a) Seguro contra incendio 323 *b) Seguros de responsabilidad civil* 325 *c) Fianzas de fidelidad* 328 *d) Seguro contra hechos delictivos* 328 *e) Pólizas a «todo riesgo» contra daños* 329 *f) Seguro contra pérdidas colaterales* 330 *g) Seguro de lucro cesante* 330 *h) Seguro sobre generadores de energía* 330 *i) Seguro sobre vidrios y cristales* 330 *Seguro de vida de la empresa* 331

B) ASPECTOS CONCRETOS 331

1. EL COSTO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS 331

a) Concepto del costo subyacente 332 *b) Examen de una muestra* 332 *c) Resultados concretos* 333 *d) Evaluación del costo subyacente* 334 *e) Costos incidentales* 336 *Deficiencias en los sistemas de gestión* 336 *g) Conclusiones* 337 *h) Recomendaciones* 337 2. SISTEMAS DE PENSIONES 338 *a) Ventajas de carácter general* 339 *b) El establecimiento de un plan de pensiones* 341 *c) Requisitos de un plan autorizado* 341 *d) Diferentes planes de pensiones* 342 *e) Plan de pensiones diferido de carácter simple* 342 *f) Plan de pensiones diferido con participación en las*

ganancias 343 *g) El costo de los planes de pensiones* 343 *h) Métodos de financiación* 345 *i) Otros sistemas de beneficios* 345

. a

3. EL HOMBRE DE NEGOCIOS Y EL SEGURO DE VIDA *a) ¿Qué es el seguro de vida empresarial?*

El propósito del seguro El enfoque de la cuestión Aspectos tributarios Reserva para contingencias Seguro sobre personal clave El seguro sobre sociedades no anónimas Seguro sobre sociedades anónimas Seguro sobre empresarios individuales SEGURO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA

e) fl al 4. EL

EMPRESA *a) Un estudio Recomendaciones*

C) CASOS PRÁCTICOS

EL CASO DE ANDRÉS FERNÁNDEZ E HIJOS

D} EJERCICIOS DE EVALUACIÓN

359 359

366

1

186

ECCION I

ECESIDAD . _

DE UNA DIRECCIÓN CORRECTA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

A) **ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL 1. IDEAS GENERALES** Los factores que inciden en la empresa se han hecho cada vez más complejos a medida que la investigación tecnológica ha revolucionado el mundo moderno. Los productos industriales llevan incorporado un incalculable esfuerzo investigador acumulado. Por otra parte, la competencia entre productos similares obliga a concentrar ese esfuerzo investigador en plazos cada vez más cortos para obtener innovaciones competitivas, y exige, asimismo, el empleo de gran cantidad de recursos humanos, sólo accesibles a las grandes empresas.

Además, la competencia obliga a adoptar grandes series de fabricación, con objeto de aprovechar al máximo las inversiones en maquinaria e instalaciones, de modo que su repercusión en cada unidad producida sea mínima. Pero siempre existe el riesgo de fabricar para almacenar, es decir, de cargarse de existencias en almacén por causa de loscambios de la demanda del mercado. También en este caso son las co-lipañías de gran envergadura las mejor preparadas para la supervivencia, por su mayor dominio de las técnicas de marketing en general.

Las últimas décadas constituyen un período en el cual el progreso científico ha dado un paso *cualitativamente enorme. La investigación tecnológica que se acumula detrás de cada producto industrial es gigantesca y* por *ello es absolutamente necesario dejar constancia de la creciente complejidad que adquieren los factores que inciden en la empresa, cuya existencia está sometida a las reglas que dicta esta verdadera revolución de la técnica.*

Una *pequeña y mediana empresa viable influye positivamente en la oferta de trabajo*

Cuando se pone en marcha una empresa, hay que tener en cuenta todos los factores, incluido por ejeinplo el de la misma ubicación sobre el terreno. Imaginemos qué sucedería si un complejo industrial como el de la fotografía no *se hubiese levantado sin contar con los planes hidrográficos de la zona donde se asienta. La falta de previsión sería en este caso una muestra palpable de mala gestión, la cual, de hecho, no sólo afectaría a los responsables directos sino a amplios sectores de población.*

Las implicaciones sociales de la gran empresa se han hecho muy notorias en los últimos decenios. Por ello, el estudio de la dirección empresarial se ha limitado con demasiada frecuencia al examen de las técnicas de planificación y control de las compañías de dimensión nacional o multinacional.

Sin embargo, no se puede negar cuánto influye en la economía de un país la buena salud de la pequeña y mediana empresa. Piénsese en la cantidad de trabajo que subcontratan las grandes compañías a las pequeñas empresas industriales, en la influencia del comercio minorista, en la importancia de las explotaciones agrícolas familiares, etc. El interés personal aumenta cuando el negocio es propio, y el esfuerzo infatigable de quien trabaja para sí es capaz de producir bienes de valor comparable al de las mayores compañías. Aun en los países de economía más desarrollada, las estadísticas demuestran que las pequeñas empresas aportan entre el 35 y el 45 por ciento del volumen de negocio, y ocupan entre el 40 y el 60 por ciento de la población activa. Las cifras son aún mayores en los países en vías de desarrollo.

Muchas personas mal informadas subestiman la contribución de los pequeños negocios a la economía global, y atribuyen sus dificultades al problema personal y familiar de unos cuantos empresarios que se «atrevieron» a competir con los grandes. Sin embargo, los hechos demuestran lo contrario. En un país altamente desarrollado como los Estados Unidos, en el cual existen estadísticas sobre este tema desde hace bastantes años, los datos son los siguientes:

— El 95 por ciento de las empresas son pequeñas y medianas.

— El 40 por ciento del volumen total de negocio lo aportan las compañías pequeñas y medianás.

— Igualmente, un 40 por ciento de la población activa trabaja en estas empresas.

La mala gestión de la pequeña y mediana empresa supone, pues, algo más que la pérdida de empleo de unos pocos equivocados o inexpertos que no han sabido sacar adelante su negocio: afecta a sectores amplios de la población, que pierden los ingresos de que disponían para gastarlos en los demás sectores de la economía.

Por el contrario, una pequeña y mediana empresa viable influye positivamente en la oferta de trabajo, en la de productos y servicios, en el aumento del producto nacional y en la extensión del bienestar a un mayor número de ciudadanos.

2. EL ÉXITO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: BASES EN QUE DESCANSA

En la problemática de la pequeña y mediana empresa, la primera observación importante es que muy pocos tropiezos se deben únicamente a un desconocimiento técnico por parte del empresario; raro es el constructor que tiene problemas sólo porque no conoce a fondo el negocio de la construcción, el minorista de alimentación que no sale adelante exclusivamente porque carece de una visión global y un conocimiento detallado del sector alimentario, o el pequeño fabricante que

lo puede competir únicamente por desconocer algún secreto de los

todos de fabricación que le atañen.

¿Dónde se esconde la razón de las tribulaciones que atraviesan al-

mas empresas? Sin duda, el problema que se plantea al pequeño

ipresario es adquirir una verdadera «capacidad de dirección». No es

mismo dirigir una empresa que la explotación de una empresa; de

hecho, son dos funciones diferentes por completo.

(FUNCIONES

IINISTRATIVAS

sbilidad

Registro de pedidos Gestión de stocks iproductoal Facturación Análisis de Ventas — por productos

por zonas

por clientes

FUNCIONES COMERCIALE
TRATAMIENTO

MECANIZADO

DE LA INFORMACIÓN

FUNCIONES
DIRECTIVAS
FUNCIONES

DE PRODUCCIÓN

Gestión de stocks (materias) Lanzamientos Planificación Control de Producción

Control de Gestión Decisiones Presupuestos

Una correcta organización de las áreas dentro de la empresa, cualquiera que sea su dimensión, es imprescindible para coordinar con eficacia la gestión global del negocio. La nueva tecnología hace posible un ajuste orgánico de todas las instancias y por ende lleva a un resultado óptimo la dinámica interna de la empresa.

La función de explotación tiene por objeto hacer funcionar la

empresa bajo el punto de vista técnico, es decir, conseguir que aquélla fabrique el producto o preste el servicio que es su razón de ser. Hay una complejidad enorme en dicha explotación, y además, en cada sector y subsector, los métodos y procedimientos son distintos.

En cambio, los principios de la buena dirección empresarial son universales. Se aplican por igual a las empresas de un mismo sector, y aun a las de sectores diferentes. Y es en esta función, llámese dirección o gestión, donde se encuentran los verdaderos problemas. (Aquí adoptaremos, en general, el término «dirección» y en menos casos el de «gestión»).

Los problemas de dirección suelen ser el marco donde se generan los problemas de rendimiento

Los problemas de explotación suelen enmarcarse en los de dirección. Si abordamos estos últimos, que son los más importantes, simultáneamente estaremos solucionando, o al menos atenuando, aquéllos. Por tal motivo, insistiremos en las causas de los problemas que aquejan a muchas empresas, que será tanto como señalizar los caminos que no se han de seguir en la dirección de la pequeña y mediana empresa. Y colocaremos en dichos caminos hitos o señales de advertencia que avisen de los peligros que encierra cada una de esas azarosas vías.

Algunos pequeños empresarios confunden, por otra parte, los problemas de fondo con sus manifestaciones superficiales. Trataremos a continuación de descubrir aquéllos, con la esperanza de que el empresario se dedique a solucionarlos.

a) **Influjo de la personalidad del empresario en la gestión**

La confusión entre el problema de fondo y ***sus manifestaciones superficiales debe ser advertida por el pequeño empresario***

«Los árboles no dejan ver el bosque»: esta expresión popular es plenamente aplicable al fenómeno que se observa en algunos pequeños y medianos empresarios, sumidos de tal modo en los problemas diarios de su negocio que pierden la facultad de considerar el conjunto de su situación y que, aunque conscientes de los verdaderos males que padecen sus empresas, no alcanzan a identificarlos. Hay un antiguo proverbio en el mundo de los negocios, según el cual todo pequeño empresario debería tener colocado ante sí un cartel que rezase: «¿Aporta usted una solución o es parte del problema?» Pues bien, este és el mejor consejo que se puede dar. El empresario que se detenga un momento a analizar su situación con objetividad, es posible que llegue a la conclusión de que, ciertamente, su propia persona puede ser parte del problema de su empresa.

Y es que la personalidad del empresario da carácter a su propia creación, que es su negocio. Los empresarios pequeños y medianos tienen, por lo demás, algunas características personales que conviene resaltar. Un primer punto de referencia nos lo brinda un distinguido profesor universitario, especializado en la formación de personal directivo para las empresas pequeñas, al describir así el carácter de estas personas.

«La dirección de las pequeñas y medianas empresas se suele hallar en manos de personas que son los rebeldes impenitentes del mundo empresarial. No están sujetos a las inhibiciones que, a modo de

marchamo, imprimen las grandes compañías a sus directivos medios, todos cortados por el mismo patrón. (Los pertenecientes a un mismo nivel de la organización se parecen; visten, caminan y piensan de forma similar.) En las empresas pequeñas, por el contrario, esas personas son duras y enérgicas.»

Este primer elemento es, sin duda, una de las características más diferenciadas del pequeño empresario. Recientes estudios han definido tres rasgos fundamentales de su personalidad:

te

1. Tiene un *sentido de la independencia* muy desarrollado o, por lo menos, un gran deseo de no depender del control ajeno.

2. Tiene un gran sentido empresarial, o quizá un deseo de poner en práctica sus *propias ideas y aptitudes.*

3. Puede estar dominado por consideraciones *personales y familiares,* o bien por motivos impersonales o de lucro, ya sea al iniciar su negocio o al continuarlo.

— Ahora bien, ese mismo sentido de la independencia puede convertirse en el peor enemigo del empresario si se acentúa el aspecto negativo. El excesivo sentido de independencia le lleva a no admitir consejos de nadie. Se considera autosuficiente y niega a los demás los conocimientos precisos para indicarle el camino a seguir. En una encuesta realizada por una empresa de estudios se preguntó a varios pequeños empresarios si aceptaban asesoramiento o consejo de otras personas. *La mayoría respondió que no admitía consejos de nadie,* ya que los asesores, explicaron, saben mucho de teoría, pero nada de problemas prácticos. Llamaban «asesores» a sus banqueros, sus contadores o sus proveedores. Está demostrado que ese espíritu de independencia perjudica al pequeño empresario. Es frecuente, por ejemplo, que éste pague excesivos impuestos por no pedir asesoramiento.

1

ithi.411

Requisito valioso en la personalidad del empresario es el que conforma su espíritu emprendedor, su vocación por imprimir un ritmo dinámico al negocio, su propensión a buscar permanentemente nuevos horizontes, explorar áreas que pueden rendirle buenos frutos, como si de un «conquistador» contemporáneo se tratase. De esta inquietud surgen normalmente las empresas más expansivas y mejor adaptadas al curso de los tiempos.

La segunda característica del pequeño y mediano empresario es

Ispíritu emprendedor, el deseo de plasmar las ideas en una obra vi-

y de aplicar sus aptitudes al mundo de los negocios. Pero este íritu
empresarial, que constituye el motor de su actividad, al permi-

que vea oportunidades donde otros no ven nada, y que le impulsa

rprender negocios allí donde otros sólo encuentran dificultades in-

rabies, no está exento de riesgos, unas veces por defecto y otros

En el caso del pequeño y mediano empresario debe cuidarse atentamente que sus circunstancias personales no afecten la marcha de la empresa

por exceso. Quien carezca de la suficiente iniciativa haría mejor en buscar empleo en una gran compañía y renunciar a crear una empresa **propia. En el** otro **extremo del espectro, quienes asumen** riesgos sin **análisis suficiente o trabajan a «tanteo», se exponen a** desperdigar inútilmente **sus esfuerzos.**

- La tercera peculiaridad distintiva del pequeño y mediano **empresario es la de moverse en un terreno** intermedio entre el frío **afán de lucro y los imperativos personales y familiares.** Así como la **gran compañía persigue el beneficio** como único **objetivo y en** él fundamenta **sus decisiones, a menos que esté en juego su** supervivencia **—entendida en función de la** obtención de beneficios en el futuro—, el **pequeño empresario adopta una** postura un tanto ambigua entre ese **afán de ganancia y otras consideraciones,** como **su edad, su salud, sus relaciones familiares y sociales, y algunos otros factores sin relación directa con el beneficio.**

El medio natural

en que se

desenvuelve el

negocio ejerce un

influjo decisivo en

su evolución

Estas consideraciones no financieras pueden ocultar un serio peligro para el empresario. Por ejemplo, no se deben elegir los proveedores sólo por amistad o por vínculos familiares, sino porque —además— los precios sean idénticos o más convenientes, los plazos de entrega iguales o más cortos, las condiciones de pago más favorables y las partidas defectuosas menos frecuentes. No debe, pues, dejarse arrastrar, como hacen otros, por consideraciones personales, familiares o sociales que pueden poner en peligro la supervivencia de su empresa.

b) **Influencia del entorno**

Aparte de las dotes personales del propietario, cuyo peso es determinante para la buena marcha de la pequeña y mediana empresa, es indudable que

las condiciones del entorno, es decir, el conjunto de las variables económicas, sociales, geográficas y de todo tipo, que constituyen el medio natural en que se desenvuelve el negocio, ejercen un influjo decisivo en su evolución. El entorno cambia, además, con el transcurso del tiempo, por lo que la empresa deberá transformarse continuamente para adaptarse en cada momento.

Esa necesidad de conocer el entorno y de adaptarse a la posible evolución de las variables ambientales se pone de manifiesto en un reciente estudio de ochenta y una pequeñas empresas, que cubrió un horizonte de dos años. Al cabo de ese período, cuarenta de ellas habían cerrado, mientras que otras afrontaban serios problemas y su supervivencia se debía en buena medida a la tenacidad de los empresarios. En palabras textuales del informe:

«La elección de la ubicación (factores sociales, económicos, geográficos, etc.) se ha basado muchas veces en motivos tales como disponibilidad de locales, proximidad al hogar, conocimiento del vecindario y ofertas de traspaso de negocios. Con excesiva frecuencia, tales razones parecían suficientes a los nuevos dueños, quienes no se molestaron en evaluar objetivamente la rentabilidad potencial del emplazamiento. Al no hacerlo así, algunos no se dieron cuenta de que la zona elegida estaba en plena decadencia, bien por haber-

se producido un éxodo de población, porque se iba a construir una carretera en otro lugar, o porque no era el sitio adecuado para el tipo de negocio proyectado. En algunos casos, éste era demasiado especializado para la zona, y en otros, el mercado de los artículos o servicios en cuestión, estaba ya saturado».

No podemos afirmar que los factores reseñados en el informe fueran los únicos que determinaron la desaparición de la mitad de estas empresas, pero en todo caso, parece lógico deducir una mayor probabilidad de supervivencia y desarrollo para las firmas que se ven favorecidas por las condiciones del entorno. En resumen, el pequeño empresario que desee sobrevivir y prosperar deberá conocer su negocio y los factores ambientales que influyen en el mismo, y tomar sus decisiones en función de éstos.

3. EL FRACASO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: CAUSAS CONCRETAS

La ley biológica de adaptación al medio es aplicable también a los

ocios, tal como hemos puesto de relieve. La pequeña y mediana

resa sigue el curso marcado por su director; así pues, de la prepa-

ón, experiencia directiva e información de éste depende la supervicia de aquélla.

imill=

Existen multitud de factores que pueden afectar seriamente la marcha de un negocio y cuya emergencia, en ciertos casos, resulta imprevisible. Por ejemplo, la iniciación de obras de carácter público en la calle donde está emplazado el negocio puede determinar una reducción significativa del tránsito peatonal y por *ende una reducción de igual signo negativo en el volumen de ventas.*

•

IV'

e

Se han analizado muchas empresas con problemas en períodos largos de tiempo. Uno de los estudios más serios, realizado sobre una muestra significativa de empresas potencialmente estables, muestra que las causas de sus tribulaciones son casi siempre las mismas y que, directa o indirectamente, pueden imputarse a la dirección. La clasificación de las mismas es la siguiente:

La falta de preparación de los directores o dueños de empresas suelen ser la causa del cincuenta por ciento de los problemas que se presentan

Clasificación por causas, de los problemas empresariales

Fallos de la dirección

Incompetencia Experiencia directiva escasamente diversificada Falta de experiencia directiva Desconocimiento del sector

Fallos administrativos

Negligencia Fraude o deslealtad Siniestros Otras causas

46% 21% 18% 7 %

3% 2 % 1 % 2

En primer término, el individuo que se dispone a crear una empresa debe ser consciente de su propia capacidad

a) **Incompetencia**

Casi la mitad de los problemas empresariales se deben, en alguna medida, a la falta de preparación de sus directores o dueños. Algunas personas sin la suficiente preparación para hacer frente a las responsabilidades de un negocio deciden, sin embargo, crear una empresa. ¿Hay leyes que regulen el acceso al mundo empresarial de los menos dotados? Es una cuestión de opciones políticas; o se coarta la libertad económica del individuo, o los requisitos para la creación de pequeñas empresas son más bien formales, como puede ser la concesión de una licencia fiscal. En una economía de mercado, e incluso mixta, el pequeño y mediano empresario tiene plena libertad, incluida la de fracasar y volver a empezar. Y es sobre esta libertad que descansa en buena medida, la riqueza de los pueblos.

En este punto conviene destacar una distinción fundamental que suele omitirse cuando se habla del pequeño empresario. Se trata de la diferencia entre la formación técnica y la capacidad directiva. No son pocos quienes, fiados en su conocimiento técnico de un proceso de producción o de los métodos de trabajo dentro de una empresa, consideran que saben lo suficiente para instalarse por su cuenta, y así lo deciden. Muchos de ellos salen adelante y transforman su capacidad creadora en una empresa floreciente, pero otros se estancan en el negocio y han de buscar

colaboradores para rescatar su inversión. La mayoría de las veces, la diferencia del resultado se debe a la incapacidad para dirigir.

b) Experiencia directiva escasamente diversificada

En la pequeña y mediana empresa, el director gerente ha de realizar una serie de funciones, que se caracterizan por una cierta especialización, en campos diferentes, como son las compras; la planificación, el control de la producción, la explotación, las ventas, la financiación, etc. Es difícil que una sola persona esté preparada en temas tan diversos, y a ello se deben veintiuno de cada cien fracasos en los negocios según muestra la anterior estadística.

Suele ocurrir que el director de una pequeña empresa que destaca por su conocimiento o experiencia en una función específica, dedique a ésta la mayor parte de su tiempo, bien por afición o bien por seguridad de hacerla bien, mientras que las demás funciones quedan sin la atención suficiente.

Veamos dos ejemplos. El especialista en explotación del equipo pasará casi todo su tiempo en el taller, produciendo, quizás más de lo que se va a vender; pero descuidará probablemente, otros aspectos de la dirección donde no se siente tan dueño de la situación, como pueden ser **la** administración o la promoción. Por el contrario, el especialista en financiación se ocupará con preferencia de las gestiones bancarias y descuidará posiblemente la producción, la calidad de los artículos que fabrica o de los servicios que presta y, quizás también, la disciplina de su personal.

El empresario no debe olvidar que su formación directiva ba de ser transmitida al posible sucesor en la dirección

c) Falta de experiencia directiva

El dieciocho por ciento de los fracasos en la pequeña y mediana empresa se deben como hemos visto, a la falta de experiencia en la dirección del negocio. Esta experiencia se logra adquiriendo primero un bagaje técnico en todos los aspectos de la dirección, y preocupándose luego de asegurar la puesta al día de los conocimientos directivos. También hay que tener prevista la continuidad de la dirección para el

caso de que falte él mismo. Dos medidas apuntan hacia la solución de

Iste problema:

1. Adquirir una formación directiva completa y actualizada.

2. Capacitar al posible sucesor en la dirección.

Quien no sigue esta línea de conducta está provocando inconscientemente serios problemas para su empresa. Hay ejemplos aleccionadores al respecto, como el de cierto empresario latinoamericano que, deseoso de dejar su floreciente negocio a su hijo, lo incorporó al negocio sin haberle dado antes una preparación específica. Lo tuvo unos meses

La experiencia que va acopiando el empresario responsable y con espíritu emprendedor a lo largo de su gestión ha de servirle para comprender que su cargo debe contar con un sustituto capaz de

continuar con su trabajo en el caso de que él deba ausentarse por cualquier razón. Este aspecto de sucesión, de la capacitación del sucesor como ocurre entre padre e hijo tanto en la vida familiar como empresarial, es fundamental para la continuidad operativa de la marcha de la empresa.

I1’

ttpresariales

2

3% 296

1%

96

Suele ocurrir que el director de una pequeña empresa que destaca por su conocimiento o experiencia en una función específica, dedique a ésta ►a mayor parte de su tiempo, bien por afición o bien por seguridad de hacerla bien, mientras que las demás funciones quedan sin la atención suficiente.

Veamos dos ejemplos. El especialista en explotación del equipo pasará casi todo su tiempo en el taller, produciendo, quizás más de lo que se va a vender; pero descuidará probablemente, otros aspectos de la dirección donde no se siente tan dueño de la situación, como pueden ser la administración o la promoción. Por el contrario, el especialista en financiación se ocupará con preferencia de las gestiones bancarias y descuidará posiblemente la producción, la calidad de los artículos que fabrica o de los servicios que presta y, quizás también, la disciplina de su personal.

El empresario no debe olvidar que su formación directiva ba de ser transmitida al posible sucesor en la dirección

c) Falta de experiencia directiva

El dieciocho por ciento de los fracasos en la pequeña y mediana empresa se deben como hemos visto, a la falta de experiencia en la dirección del negocio. Esta experiencia se logra adquiriendo primero un bagaje técnico en todos los aspectos de la dirección, y preocupándose luego de asegurar la puesta al día de los conocimientos directivos. También hay que tener prevista la continuidad de la dirección para el caso de que falte él mismo. Dos medidas apuntan hacia la solución de este problema:

1. Adquirir una formación directiva completa y actualizada. 2. Capacitar al posible sucesor en la dirección. Quien no sigue esta línea de conducta está provocando inconscientemente serios problemas para su empresa. Hay ejemplos aleccionadores al respecto, como el de cierto empresario latinoamericano que, de-

seoso de dejar su floreciente negocio a su hijo, lo incorporó al negocio

:rle dado antes una preparación específica. Lo tuvo unos meses

1

A

Li

EZ

La experiencia que va acopiando el empresario

responsable y con espírini

emprendedor a lo largo de su gestión ha de

servirle para comprender que su cargo debe conta con un sustituto capaz d

continuar con su trabajo]

en el caso de que él deb4

ausentarse por *eualquiel*

razón. Este aspecto de sucesión, de la

capacitación del sucesor]

como ocurre entre padr e hijo tanto en la vida familiar como empresarial, es fundamental para la continuidad operativa la marcha de la emp

El conocimiento por parte del empresario del sector económico en que se desenvuelve su negocio evitará el fracaso de su gestión

como adjunto y por fin le cedió la dirección para poder retirarse a des-

cansar de sus muchos años de entrega al trabajo. Al cabo de dos años, se interesó de nuevo por la marcha del negocio; descubrió que las ventas habían descendido de modo alarmante, el beneficio se había convertido en pérdida y el cierre parecía inevitable. Y así fue como nuestro hombre tuvo que ponerse otra vez a dirigir la empresa, con sus facultades disminuidas, con el propósito de salvar la obra donde había empleado todo el esfuerzo de sus años jóvenes. El fallo consistió en no haber capacitado a su sucesor en todos los aspectos directivos, o quizás, en no haber buscado un sucesor adecuado fuera de su familia.

d) Desconocimiento del sector

La valoración objetiva de las necesidades y ***los riesgos debe ser emprendida seriamente por el empresario***

196

En el cuadro de las causas del fracaso empresarial, hemos visto que el siete por ciento de éstas se deben a la falta de experiencia del empresario en el sector económico en que su negocio se desenvuelve. Muchos hombres de empresa confunden la capacidad y experiencia adquiridas en un sector de la economía con una disposición innata que les asegura el triunfo en cualquier actividad empresarial que deseen acometer. Por ello, recomendamos sinceramente a todo aquél que desee emprender un negocio que contraste sus conocimientos del sector.

Con seguridad, el lector recordará algún caso de su propia experiencia en que un empresario, anteriormente favorecido por el éxito en una actividad, ha experimentado serias dificultades en otro sector menos conocido por él. Estos casos suelen recordarse, pero no siempre con provecho, pues «nadie escarmienta en cabeza ajena». La valoración objetiva de las necesidades y de los riesgos que cualquier aventura entraña, no siempre están al alcance del pequeño empresario, aunque el éxito le acompañara en el pasado.

Entre los muchos ejemplos que conocemos de este tipo de equivocaciones, presentamos aquí el de un emprendedor hombre de negocios que consiguió, tras muchos años de esfuerzo, crear una cadena de restaurantes en una gran ciudad latinoamericana. Llegado a la edad de cincuenta años, decidió retirarse, después de negociar el traspaso de todos sus restaurantes a personas de su entera confianza, por lo general, buenos

conocedores del sector.

Pasados algunos años, comenzó a aburrirse de su inactividad. Imbuido de la idea de que no debía volver al sector que tan bien conocía, y llevado de su espíritu emprendedor, fundó una pequeña fábrica de muebles. Sin embargo, se reveló incapaz de dominar los problemas de su nueva empresa, acumuló pérdida sobre pérdida y llegó al borde de la ruina. Por suerte, uno de los hombres a quienes había traspasado su cadena de establecimientos gastronómicos y que había conservado con él fuertes lazos de amistad le sacó de su error y lo admitió como socio en el negocio que otrora había sido suyo. Sin duda, había sido más clarividente que él.

e) **Negligenda**

De las deficiencias de tipo administrativo, la más grave de todas es la negligencia, responsable del tres por ciento de los fallos que se producen en la pequeña y mediana empresa.

«El ojo del amo engorda el caballo», dice un refrán castellano. La sabiduría popular de muchos siglos expresa así que no basta con crear una empresa y mantenerla floreciente si, a partir de un momento dado, le volvemos la espalda.

La negligencia es peor que la dirección deficiente; es la ausencia de **toda dirección, es dejar los asuntos propios en manos de otros sin la supervisión ni el control suficiente. Tiene su origen en la falta de salud, en la pérdida de interés por el negocio, en las dificultades familiares, en la adquisición de malos hábitos o en la pereza. Es frecuente ver cómo una empresa que comienza impulsada por un propietario que le dedica su esfuerzo año tras año, aumenta sus ventas y proporciona buenas utilidades. La prosperidad del negocio hace creer al empresario que puede disfrutar una vida más fácil y esto se traduce en falta de puntualidad, ausencias constantes durante la jornada de trabajo y, por** fin, **el abandono en manos extrañas de responsabilidades propias. Al final de este camino está el fracaso, si el propio interesado no reacciona a tiempo.**

La negligencia es una de las causas estadísticamente probadas del fracaso empresarial

f) **Otros fallos administrativos**

Vistas ya las consecuencias de las negligencias, nos quedan otras causas que, en total, son responsables del cinco por ciento de los resultados adversos en la pequeña y mediana empresa. La más significativa de ellas es el *fraude* o la *deslealtad personal,* que, por sí sola, motiva el dos por ciento de los problemas empresariales y que también es un fallo de la dirección en el sentido de no haber adoptado a tiempo las medidas adecuadas.

Un apartado cuya consideración resulta imprescindible para analizar en profundidad las causas del fracaso empresarial lo constituye el que se ocupa de las medidas preventivas adecuadas para la salvaguardia del negocio, tales como por ejemplo la contratación de pólizas de seguro o la instalación de extintores de incendios.

Los *siniestros,* responsables de uno de cada cien fracasos empresariales, pueden cargarse también al debe de la dirección, que no se ha preocupado a su debido tiempo de tomar las medidas preventivas adecuadas (instalación de extintores de incendio, por ejemplo) ni de suscribir las pólizas de seguro necesarias para salvaguardar a la compañía de determinados riesgos.

La prosperidad de la pequeña empresa suele ser consecuencia de un estudio minucioso del éxito de la gran empresa

4. **LA DIRECCIÓN: ASPECTOS BÁSICOS**

Existen una serie de actividades que son básicas para la dirección de cualquier empresa. De la correcta aplicación de las técnicas que regulan dichas actividades depende, en gran medida, el éxito, hasta el punto de que a ellas se atribuye el espectacular desarrollo de las grandes compañías en los últimos decenios.

Esto debe hacernos reflexionar sobre las claves que conducen a ese crecimiento dinámico y al aumento constante de las ventas y los beneficios. Sí la pequeña y mediana empresa aspira a una vida próspera y segura, no está de más estudiar qué aspectos puede asimilar de las grandes sin perder sus características peculiares.

Entre los más importantes se citan la planificación, la organización y la dirección y formación de directivos.

a) **La planificación**

Esta técnica consiste en estudiar cuál va a ser, presumiblemente, la actividad de una empresa en los próximos años. La gran empresa planifica siempre llegando a veces a cubrir un horizonte temporal de cinco a diez años, y esos planes los tiene siempre presentes. Además, elabora presupuestos para los años venideros, tanto más detallados cuanto más cercano está el ejercicio en cuestión.

El pequeño empresario, por contra, suele estar demasiado ocupado con sus tareas diarias para emplear su tiempo en planificar el futuro de su empresa. Debería ser consciente, sin embargo, de que la planificación le permite tomartmedidas *hoy* para hacer frente a los problemas que se producirán *mañana.* Por ejemplo, a partir de la evolución de los gustos del público en los últimos años puede deducirse, con cierta aproximación, qué artículos deberán ofrecerse en el futuro; y de la situación económica prevista podrá deducirse qué clase de bienes serán más solicitados. También el conocimiento de las medidas que tome la competencia nos permitirá adoptar las nuestras para garantizar la supervivencia de la empresa.

b) **Organización** y **estructura**

La *planificación está en la base de toda organización empresarial seria*

Resulta muy importante dotar a un negocio de una organización y estructura óptimas que permitan la división del trabajo y la correlativa asignación de responsabilidades.

La organización de una compañía importante descansa, en líneas generales, en el siguiente organigrama:

— Presidente del Consejo de Administración — Director gerente — Director administrativo — Director financiero — Director de personal

— Director de explotación — Director de investigación y desarrollo;

ión reel in

Se -

Y

y otros puestos directivos **que se crean en función** de **las características** de la empresa.

En la pequeña y **mediana empresa, en cambio, los recursos humanos** son relativamente **escasos, y un solo hombre, o un grupo reducido** de mandos, tienen que **ocuparse de todas las tareas directivas. En efecto,** en muchas compañías **pequeñas, el mismo hombre es, a la** vez:

— Dueño — Director general — Director administrativo — Analista financiero — Director de ventas — Director de explotación — «Abogado»;

Número de administrativos por cada 100 obreros de Producción

30

25 20 15 10 5

16

25

28

1900

1935

1956

1965 AÑOS

La relación entre el personal administrativo y la plantilla de obreros y técnicos ha sufrido una enorme desproporción desde principios de siglo. De un total de tres administrativos por *cada cien obreros de producción en el año 1900 se pasó a veintiocho cada cien en 1965.* A *partir de entonces la mecanización ha llegado a las tareas de administración y ha perfeccionado el nivel humano general.*

Esta diversificación funcional del pequeño y mediano empresario es

bastante difícil de lograr. El fenómeno tiene dos causas principales: la primera es la dificultad de adquirir un conocimiento profundo en todas las ramas de la dirección empresarial; la segunda es la falta de tiempo para cumplir con todas las obligaciones a la vez. En cuanto al conocimiento, es evidente la necesidad de estar actualizado y en proceso de formación permanente. A pesar de ello, será preciso disponer de información suministrada por fuentes especializadas y suficientemente fiables. En lo que respecta al tiempo, su distribución entre las distin-

funciones debe responder a un plan de trabajo establecido de ante-

lo, del que sólo es factible desviarse en caso de una sobrecarga

)revista en algunas de las áreas funcionales. El consejo que pode-

dar al pequeño empresario en este campo es que trate de alcanzar

siguientes objetivos: 1. Crear una estructura en el seno de la empresa. 2. Determinar con exactitud cuáles son los trabajos y tareas que es preciso realizar para que los planes y programas se cumplan con eficacia.

El conocimiento de las medidas que tome la competencia coadyuvará a una mejor y más precisa gestión empresarial

La calidad del elemento bumano de una empresa es básico en su desarrollo

3. Establecer unas normas de rendimiento y diversos puntos de **control para cada persona ocupada en cada una de** las funciones **principales.**

4. Perfeccionar, seleccionar y distribuir el personal entre las **distintas funciones.**

Los programas de formación de directivos son

típicos de la gran empresa

c) Dirección y formación de directivos

Un valioso activo de una empresa está constituido por los hombres que la dirigen; por consiguiente, cualquier aumento en la productividad de estos hombres se traducirá en un beneficio cierto para la propia empresa.

Es típico de la gran empresa contar con un programa de formación de directivos que se centre, principalmente en el personal más joven de la organización. De este modo, al llegar a los puestos de responsabilidad, estará preparado para cumplir sus funciones a la perfección. En esta formación radica la facilidad de la gran empresa para «hacer las cosas bien».

Cada directivo de la compañía ha sido formado como especialista en su campo y posee, además, unas ideas generales del funcionamiento de las demás áreas, que facilita su ubicación en el conjunto. De esta forma, aun cuando falle un directivo en una decisión concreta, es difícil que ese solo error sea fatal para la organización; en primer lugar, por los controles sucesivos que sirven de contrapeso y suelen detectar el error; además, porque la magnitud de la misma empresa impide que un único fallo pueda causar daños irreparables.

Ya hemos dicho que, al contrario de la gran empresa, un negocio pequeño o mediano suele contar con unos recursos humanos relativamente limitados, que están, además, generalmente muy atareados en las labores rutinarias. ¿Qué objetivo tiene la formación, si cada uno trabaja cuanto puede y no es posible extraerle mayor rendimiento? ¿Cómo encontrar tiempo para la formación de unas personas que ya se hallan sobrecargadas de trabajo? Así, resulta que el gerente no puede delegar funciones de verdadera responsabilidad en ninguno de sus empleados, ni tiene quien lo sustituya en caso de enfermedad o ausencia. En este punto conviene resaltar la gravedad que reviste el hecho de que sobre una sola persona descanse la

vida de una pequeña o mediana empresa. Hay que preocuparse, pues, de formar entre los empleados colaboradores especializados que participen en la toma de decisiones y que asesoren en los momentos cruciales.

Hay medios especialmente indicados para la formación del personal que, además, agilizan la labor directiva. He aquí algunos:

1. Asignar a cada empleado las tareas que mejor contribuyan a su desarrollo profesional.

2. Distinguir a ciertos empleados mediante la asignación de tareas

especiales.

t.,

3. Aplicar una política de motivación orientada a potenciar al máximo la utilización de los recursos humanos.

4. Definir claramente las obligaciones y responsabilidades de cada función y cada empleado.

5. Delegar la autoridad necesaria para el desempeño de las responsabilidades asignadas.

Todos estos medios, si son convenientemente aplicados, serán de inestimable utilidad en la formación de los empleados y permitirán asignarles tareas de mayor responsabilidad y, llegado el caso, incluso de dirección.

Los recursos humanos con los que cuenta una empresa, sea cual *fuere* ***su tamaño, deberán ser operativamente instrumentados para que la gestión*** **no** ***se debilite cuando uno de los responsables debe ausentarse, por ejemplo, por razones de enfermedad. La vida de la empresa no puede descansar sobre una sola persona y es tarea prioritaria de una planificación adecuada la de formar al personal, definir claramente sus responsabilidades, delegar la autoridad necesaria para una mayor dinámica laboral y aplicar una política de motivación que potencie al máximo la utilización de los recursos humanos.***

5. LA DIRECCIÓN: VARIABLES ESTRATÉGICAS

Conocidos los aspectos básicos de la dirección, se hace necesaria la

[letón sobre alguna de las variables que, por su importancia en la

una marcha del negocio, conviene controlar. Si se mantiene una vi-

mcia permanente sobre ellas y se consigue conservar sus valores

l’entro de unos límites razonables, sabremos que la empresa sigue una

wolución normal.

a) Las ventas

El volumen de ventas es el principal indicador de la marcha de una empresa. Ventas son ingresos; y si esta variable alcanza valores suficientemente altos, todas las demás pueden acomodarse sin problemas importantes. Sólo cuando las ventas bajan del límite tolerable es preciso pensar que se precisan medidas de excepción. Si todos los otros factores del

comportamiento del negocio siguen igual, el descenso de las ventas puede indicar una mala coordinación entre las distintas funciones empresariales. En las ventas influyen diversas variables. La primera de ellas es el *precio.* En una economía competitiva, el precio es el

La reducción del gasto de la empresa permite la reducción de precios

resultado de la oferta de un determinado artículo y del número de consumidores que lo desean. Si son muchas las empresas que ofrecen el mismo artículo o servicio, seguramente venderá más aquella que lo ofrezca a un precio más bajo, siempre y cuando el artículo sea idéntico, es decir, siempre que al bajar el precio no disminuya la calidad del artículo o servicio ofertado.

La mejor forma de reducir el precio de un producto es reducir el gasto de la empresa, lo cual equivale a conseguir una mayor eficacia en la gestión. Sin embargo, no hay que caer en la trampa de bajar el precio a costa de: 1) disminuir la calidad o la fiabilidad del artículo en cuestión, pues el aumento de las ventas sería de poca duración y repercutiría, además, en el descrédito de la empresa de cara al futuro; 2) contratar personal poco preparado para el desempeño de cualquier función, pues, a la larga, ese personal «barato» saldría más caro, por su menor eficacia y por la cantidad de supervisión que necesita, así como por los errores que seguramente cometería en su trabajo.

Entre las variables independientes del precio que inciden en el volumen de ventas, hay algunas que revisten una, importancia capital. Así, por ejemplo, parte del trabajo de la dirección consiste en retener a los clientes antiguos, remplazar a los que se pierden y conquistar otros nuevos. Esta faceta de la actividad directiva está muy desarrollada en la gran empresa, donde se enfoca de modo científico. Por el contrario, diversos estudios demuestran que la pequeña y mediana empresa pierde por lo general, en un período de diez años, alrededor del 80 % de su clientela. Las causas independientes del precio son las siguientes:

— Escasa atención recibida — Indiferencia para con el cliente — Despreocupación por las quejas — Presiones sobre el cliente para que cambie de proveedor — Mudanza — Muerte

Está claro que las tres primeras causas dependen exclusivamente de la propia empresa, por lo que el esfuerzo del pequeño empresario debe dirigirse a no provocarlas.

b) **La ubicación**

reducirse

a costa

rinuir la

o la

del

La ubicación de un negocio no se hace siempre con sentido empresarial, sino que por lo general priman, otras consideraciones a la hora de establecerse. El enfoque positivo de este punto exige un estudio previo de cierto alcance, en el que se tenga en cuenta:

1. La existencia de una clientela potencial que habite la zona elegida. 2. La presencia de otras empresas que puedan verse complementadas por la nuestra. 3. La visita a la zona de suficiente público «itinerante». 4. La previsión de que el mercado esté en expansión, o al menos, estabilizado, y que, por tanto, no haya peligro de tener que abandonar la zona en fecha próxima.

Los activos fijos y los gastos de explotación

Ha de mantenerse una vigilancia constante sobre los activos fijos para que estén en consonancia con el tipo de empresa. La inversión en terrenos, edificios, equipos y mobiliario ha de permitir una amortización cuyo montante no repercuta detnasiado en el precio del artículo o servicio que se ofrece. La enorme diversidad de pequeñas y medianas empresas impide hacer una estimación, incluso somera, de los valores más apropiados para el inmovilizado según el tipo de negocio. Sin embargo, la regla de aplicación general sería preferir la máxima liquidez. Puede ser ilustrativo el caso de una pequeña empresa, que confirma la tesis de que muchos negocios fracasan porque tienen sus recursos ex-

?esivamente inmovilizados en equipos: se trataba de una empresa de

:-vicios de informática con una buena clientela, pero algo apartada

centro comercial de una gran ciudad, que gozaba de prestigio, a pe-

del inconveniente de su lejanía, por su buen servicio. Trasladada al

itro de la ciudad, compró un edificio cuya amortización le impidió

iernizar el equipo informático —más necesario que el local para su

ridad— y ello abocó a la empresa al cierre. Vemos, pues, que

las veces no se trata de tener poco inmovilizado, sino de que ese

>vilizado sea el más conveniente.

cobro

anos autores sostienen que alrededor del diez por ciento de las

les financieras de las empresas se producen por la concesión

excesivos en el pago. Hay que pensar que la detracción de li-

causa de la venta a plazos tiene un efecto tan desfavorable un inmovilizado excesivo. La pequeña o mediana empresa

Es obvio que la modernización de la empresa es un requisito fundamental de su competitividad. Sin embargo, la *inversión en*

nuevos *edificios, terrenos o,equipos ha de permitir una amortización cuyo montante no repercuta demasiado en el precio del artículo o del servicio que se ofrece.*

203

La pequeña y mediana empresa ha de estimular al máximo la rotación de sus inventarios

depende de los cobros, como cualquier otra, para atender a sus propias obligaciones, de modo que, si el cobro se difiere, también será preciso diferir los pagos. Así se encierra el negocio en un círculo vicioso que erosiona la liquidez. Es preciso establecer, por lo tanto:

1. Una política clara de cobro a corto plazo, dentro de unos límites razonables.

2. Una política de obtención de descuentos por pronto pago, en las compras.

e) **Las existencias**

La no aplicación del producto o productos de criterios racionales a las compras o a la fabricación con destino a la formación de existencias, puede causar un sinfín de dificultades. Si la planificación de las ventas es buena, y si se aplican correctamente las previsiones a la fabricación y a las compras para almacén, no hay por qué pasar del nivel de existencias razonable. Es aconsejable establecer unos niveles por artículos, tanto para el valor máximo admisible como para el punto de repósición a partir del cual sí es necesario pasar nuevos pedidos.

Por último, la pequeña y mediana empresa ha de estimular al máximo la rotación de sus inventarios, en lugar de tener el almacén repleto de existencias de poca salida. Ni siquiera las compras realizadas en condiciones muy ventajosas de precio o de forma de pago son deseables si los artículos tienen escasa salida, pues el costo del almacenamiento superará, con seguridad, a las supuestas ventajas de la compra.

6. **VENTAJAS ESPECÍFICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

pequeña

wa los

de un solo

fu° pueden

rencias

para el

do de la

Vistos los problemas más frecuentes en la pequeña y mediana empresa y las variables que han de considerarse como índices de s' marcha, estamos ahora en condiciones de centrar nuestra atención e ciertas ventajas —y dificultades— de este tipo de empresa que sól pueden explotarse, o superarse, según el caso, con una gestión ad cuada.

Comenzaremos por recordar dos diferencias esenciales entre gran y la pequeña empresa:

— La gran empresa tiene una dirección muy estructura mientras que la pequeña suele tener la dirección a un nivel. — En la gran empresa, los errores de una sola persona no ti. por qué incidir decisivamente en la vida de la comp mientras que en la pequeña y mediana empresa, las equi. ciones de un solo individuo pueden acarrear serias c• cuencias.

a) **Ventajas**

Si la gerencia de la empresa pequeña o mediana sabe distinguir entre lo que es meramente explotación y lo que es dirección del negocio, puede extraer ciertas ventajas de las características que la distinguen de la gran empresa. En esta última, si bien es cierto que puede conseguirse una eficacia mayor hasta un cierto límite,.a partir de ahí, el papeleo y la burocracia se imponen e impiden una mejora ulterior. Los atributos de los que puede aprovecharse la empresa de menor dimensión que cuenta con una dirección eficaz, son los siguientes:

1. Sencillez. Cuando el director trata de resolver un problema, su capacidad decisoria equivale a todo un consejo de administración.

2. Flexibilidad. Las decisiones son mucho más rápidas que en la gran empresa, donde han de sufrir una serie de controles y autorizaciones antes de hacerse efectivas.

3. Relaciones directas. El propio director o dueño de una empresa pequeña se relaciona con los clientes de cualquier nivel y así puede saber mejor qué desean. En la gran compañía las relaciones con los clientes pequeños no existen en el plano personal.

Las ventajas de la pequeña empresa eficazmente dirigida están representadas por *la sencillez, la flexibilidad y las relaciones directas*

b) **Dificultades a superar**

Las dificultades que encuentra la pequeña y mediana empresa se pueden configurar en tres planos: ámbito personal del empresario, tamaño de la empresa y dependencia de otros.

1) En el *ámbito personal del empresario, ya* hemos expuesto algunos

los peligros que le acechan. Sin embargo, no está de más añadir aquí

iltado de las investigaciones realizadas por dos distinguidos pro-

nts universitarios sobre la pequeña y mediana empresa, quienes

atribuyen muchos contratiempos empresariales a las manifestaciones

inestabilidad del carácter del pequeño empresario, que pueden re-

sumirse en los siguientes elementos:

— Defectos de personalidad del empresario, como el no saber mantener la calma en caso de crisis. — Retirada excesiva de fondos en concepto de sueldo o de gastos de gestión. — Ampliación innecesaria o imprudente del crédito. — Incapacidad para adaptarse a los cambios. — Expansión excesiva a corto plazo, y — Explotación de la empresa como una actividad secundaria.

Vemos, pues, que la pequeña y mediana empresa no puede ser el refugio de los débiles de carácter ni de las personas de personalidad desequilibrada. El pequeño empresario ha de mantener la calma en todo momento, hacer gala de habilidad y austeridad, y entregarse a su trabajo sin desfallecimientos.

Habilidad, austeridad y serenidad son virtudes imprescindibles en el pequeño empresario

Las dificultades deben ser estímulos y ***no obstáculos para el empresario creativo***

2) En cuanto al *tamaño de la empresa,* existe una serie de dificultades **a superar que no están presentes** en las empresas grandes y que, **sin embargo, pueden soslayarse en** parte. Son las siguientes:

— Dificultades para lanzar nuevos productos en plan experimental, **al no existir la posibilidad de distribuir su** costo entre los demás **productos.** **— Limitaciones de índole financiera** para la promoción comercial y la publicidad, a **menos que se unan** varias empresas, o bien, en el caso de las **empresas estrictamente** comerciales, que se beneficien de la promoción que realiza la empresa fabricante de los productos. **— Imposibilidad de obtener** descuentos por volumen de compras, a **menos que se** reúnan varias empresas interesadas en los mismos productos para conseguirlos. — La dimensión de la pequeña y mediana empresa no le permite tener acceso a muchas técnicas y equipos de precio elevado, por lo que ha de contentarse con utilizar los procesos accesibles a su capacidad financiera.

Las dificultades anteriores despiertan la creatividad y la habilidad del pequeño empresario y le hace buscar formas de asociación entre los que tienen los mismos problemas para solucionarlos, al menos en parte.

3) Por último, tenemos la categoría de dificultades que derivan del grado de *dependencia de terceros* de la pequeña y mediana empresa. Son muchas las personas que crean una empresa con la pretensión de ser independientes, de ser «su propio jefe», guiados por un espíritu individualista. Sin embargo, pronto comprueban que la pequeña y mediana empresa depende de otros en gran medida. Veamos quiénes pueden ser estos «otros».

La dependencia de terceros de la pequeña y mediana empresa exige diplomacia, madurez y energía por parte del directivo responsable

— Organismos oficiales de ámbito local, regional o nacional. — Clientes. — Proveedores, importantes, que a veces controlan el suministro, de materiales, e incluso, la forma de pago y las condiciones de ventas. — Intermediarios financieros. — Acreedores. — Los ciclos económicos. — Las obligaciones personales del empresario.

Hacer frente a estas dificultades exige unas condiciones human, sobresalientes, entre ellas diplomacia, madurez y energía equilibrad

7. **LA CONTINUIDAD EN LA DIRECCIÓN**

La sucesión directiva es un factor decisivo para garantizar la cor nuidad de la empresa. No basta con la cobertura del «personal clav’ ya que la misma no protege íntegramente a la empresa cuando fallece queda incapacitado el dueño o alguno de sus altos empleados. Para g

rantizar la sucesión directiva también es necesario realizar una cuidadosa planificación.

La adopción de toda una serie de medidas encaminadas a preservar la proyección futura de un negocio es un claro indicio de la sagacidad y la clara visión de un empresario, pues, si una empresa sigue funcionando después de la muerte, incapacidad o retiro del propietario, debe admitirse que este fue previsor en la planificación de la sucesión directiva. Su preocupación por el futuro no sólo preservó el patrimonio de su familia, sino también los empleos, la utilidad económica y los valores sociales relacionados con su empresa. En fin, gracias a la previsión del dueño la pequeña unidad empresarial, que podría haber desaparecido, ha logrado sobrevivir y prosperar.

I

En la eficaz planificación de una empresa, se incluye la adopción de una serie de medidas encaminadas a preservar la proyección futura del negocio. La continuidad boyante de una empresa tras la muerte, el retiro o la incapacidad del propietario, es índice de que ese empresario ha tenido una excelente «visión de futuro», de que ha sido capaz de comprender las variables que inciden en el funcionamiento de su negocio y de mirar hacia adelante en salvaguarda de sus intereses.

Pero, ¿con cuánta frecuencia se ocupan los propietarios y directores de las pequeñas empresas de planificar la sucesión en la dirección de las mismas? Desafortunadamente, muchas veces se descuidan estas precauciones elementales. Algunos directivos de pequeñas empresas

crecen sustentar la teoría de que la dimensión del negocio no justifica

costo de tales medidas y tienen una fe ciega en que los problemas de

sucesión directiva podrán ser solucionados sin mayores contratiem-

)s y dilaciones en el momento en que se produzcan.

Resulta muy recomendable que los propietarios de las pequeñas

’presas consideren la conveniencia de contratar o preparar un even-

sucesor para que éste pueda hacerse cargo del negocio en cual-

quier emergencia. Sin embargo, como en muchos casos sucede, el dueño de un pequeño negocio que ha dedicado toda su vida a levantarlo, por la misma naturaleza de su lucha puede haberse tornado agresivo y escéptico y,

por ende, renuente a aceptar la necesidad de un eventual sucesor.

El empresario debe admitir esta realidad y pensar en lo que sería de su empresa, su familia y su patrimonio, si el día de mañana un quebranto de salud le impidiese abrir su establecimiento. Si esto sucediera, ¿quién se haría cargo del negocio? Vamos a suponer que sea su

La preocupación del empresario por el futuro afecta la vida de multitud de familias que dependen de sus previsiones

hijo. Parece una buena solución, pero veamos, ¿qué sabe él de la empresa? Quizás no tuvo su padre la precaución de iniciarlo y capacitarlo para asumir la dirección de la misma.

Este defecto de no capacitar a los jóvenes en el manejo de un negocio constituye una falta de planificación para el futuro y, no sólo es uno de los peores fallos que se pueden dar en la dirección de las pequeñas empresas, sino también uno de los motivos de su posible estancamiento.

a) Consecuencias de la falta de planificación sucesoria

Varias encuestas realizadas entre centenares de pequeños empresarios, albaceas y directivos bancarios han puesto de manifiesto que entre el setenta y el noventa por ciento de las empresas objeto de estudio no habían sido suficientemente previsoras en cuanto a la planificación de la sucesión directiva. Ello puede tener consecuencias tan serias como las siguientes:

La planificación de la sucesión directiva debe considerarse vital para la marcha de cualquier

empresa

1. La falta de ejecutivos capacitados puede dar lugar a sensiblesi

pérdidas de explotación y causar, además, cierta desor

ción en el negocio.

2. Las personas elegidas por el propietario para continuar el neg cio quizá prefieran traspasarlo a terceros.

3. La escasa formación, de los herederos puede suponer serias dificultades para la empresa.

4. Es posible que los socios, accionistas o empleados realmente capacitados para continuar una explotación rentable vean frustrados sus buenos propósitos por la carencia de los fondos necesarios para adquirir la participación del socio fallecido.

5. La escasez de fondos acaso comprometa el pago de los impuestos sobre la sucesión y de otros gastos derivados de la misma.

6. Existe el peligro de que sea legalmente necesaria la venta forzada de la empresa a un precio inconveniente.

Los anteriores son sólo algunos de los riesgos probables, pero cualquiera de ellos resulta ilustrativo de la vital importancia que tiene la planificación para evitar los riesgos inherentes a la sucesión. Muchos pequeños propietarios han adoptado medidas adecuadas en previsión de su propia muerte o incapacidad. Existen diversas posibilidades para hacer frente al problema, y el empresario sagaz, haría bien en conside-

rar los varios procedimientos que ya han sido ensayados con éxito por

otros empresarios.

b) El plan de sucesión

Una vez consideradas todas las cuestiones relativas a la suce§ión, estaremos en condiciones de elaborar un plan que contemple todos los factores importantes. En ellos se encuentran implicadas complejas situaciones legales, tributarias, de seguros y de política empresarial que son de un carácter altamente técnico, así que no siempre los pequeños empresarios pueden preparar un plan adecuado por sí solos. Por consiguiente, el mejor enfoque de estas cuestiones se conseguiría asesorándose por abogados con experiencia en la planificación de sucesiones, banqueros, expertos en fideicomisos, contadores públicos, consultores de empresas, o asesores de inversiones o de seguros.

La lista básica de factores que deben tenerse en cuenta para preparar un buen plan de sucesión es la siguiente:

1. Testamento 2. Seguros 3. Impuestos 4. Capacitación de los directivos 5. Régimen de transición 6. Programa de jubilaciones

1) *El testamento.* Es esencial que la sucesión de la empresa descanse sobre un testamento pormenorizado, que evite cualquier trauma en el momento que desaparezca el fundador. Por ello, una vez que el empresario ha bosquejado un plan para el futuro de su empresa y de su familia, debe consultar con un abogado para dar una adecuada forma legal al conjunto de disposiciones que tenga previstas.

2) *Seguros.* Se debe buscar el asesoramiento de un especialista competente en esta materia, para determinar cuáles son los tipos de pólizas y de cobertura que mejor se adapten a las necesidades específicas del caso.

3) *Impuestos.* La ignorancia de los efectos del impuesto sobre la sucesión puede suponer un fuerte gravamen sobre el futuro de la empresa si el propietario tiene la mayor parte de su patrimonio invertido en la misma.

Un adecuado asesoramiento es indispensable para una eficaz planificación sucesoria

Un buen método de aminorar el efecto sobre la empresa del impuesto sobre sucesiones sería adoptar un plan jurídico, con el debido asesoramiento que garantizase la continuidad empresarial.

El impuesto sobre la renta es otro factor a tomar en consideración al elaborar dichos planes. Debe consultarse con un experto en cuestiones fiscales con una antelación mínima de diez años a la fecha prevista para la

jubilación del propietario si se quieren aprovechar al má-

timo las posibles desgravaciones que permite la ley.

4) *Capacitación de directivos.* La capacitación del personal directivo uy recomendable en cualquier circunstancia y, más especialmenel propietario decide que la empresa deberá continuar a pesar de

tiro. A estos efectos tendrá que prever la adecuada capacitación

El testamento pormenorizado evita traumas en el momento de la desaparición del fundador de la empresa

.

1.61

Dada la complejidad de la existencia de la empresa moderna y la reglamentación que ha ido acumulándose a su alrededor, es necesario considerar muy particularmente el factor representado por el impuesto sobre la renta *ya que para aprovechar al máximo las posibles desgravaciones que permite la ley debe consultarse con un experto en cuestiones fiscales con una antelación mínima de diez años a la fecha prevista para la jubilación del propietario.*

de la persona o personas que le deberán sustituir en las responsabilidades directivas; por ejemplo, desde la de un hijo en el caso de pequeños negocios, hasta la formación de un buen equipo directivo cuando se trata de empresas más grandes.

5) *Régimen de transición.* **En cualquier caso, debería preverse un plan de transición directiva, especialmente cuando todavía no se ha decidido cuál sería el sucesor definitivo. A estos efectos, es conveniente incluir en el conjunto de disposiciones una que contemple la sucesión interina, y añadir en el testamento el correspondiente poder. Esta medida ofrece la ventaja de que, en caso de desaparición repentina del propietario, alguien queda encargado interinamente del** funcionamiento **diario del negocio hasta que se adopten medidas permanentes. De esta manera puede hacerse una selección meditada y sin prisas del sucesor definitivo, ya que no es tan perentoria la necesidad del mismo.**

6) *Programa de jubilaciones.* **Con alguna frecuencia, los-propietarios de las pequeñas empresas son renuentes a retirarse, dilatando cualquier decisión en ese respecto hasta que comienzan a fallarle sus fuerzas o su rendimiento. Sin embargo, evitarían muchos** problemas futuros si **admitieran la probabilidad de que esta situación se produzca** y, **consecuentemente, incluyeran en su plan de sucesión, al margen de las prestaciones normales que les correspondan, un programa de jubilaciones tanto para sí mismo como para sus ejecutivos. Para éstos últimos significará una tranquilidad tener la seguridad de que contarán con una pensión que les permitirá retirarse decorosamente cuando les llegue el momento.**

c) El plan sucesorio en función del tipo de organización

El tipo de organización empresarial es un factor a tener muy en cuenta cuando se elabora el plan de sucesión.

1) *La propiedad individual.* Ésta constituye la forma más simple de organización empresarial; generalmente se trata de empresas muy pe-

queñas donde toda la dirección radica virtualmente en el propietario. En estos **casos,** el dueño debe considerar la conveniencia de que su esposa o alguno de sus hijos se haga cargo finalmente del negocio. A este fin, ha de proporcionarles el mayor grado de capacitación posible, lo cual se consigue mediante los siguientes procedimientos:

— Explicarles el funcionamiento normal de la empresa. — Tratar sus problemas con ellos. — Emplearlos en sustitución del personal que se ausente. — Instruirles en los principios de dirección. — Informarles de los planes y de la política empresarial y financiera.

En la organización empresarial de propiedad individual, el dueño debe prever la necesidad de que su esposa o hijos aprendan a llevar el negocio

En el caso de que estas tareas sobrepasen la capacidad actual de la esposa e hijos, el propietario debe considerar también las posibilidades de capacitar a empleados de confianza, e incluso, a personas ajenas al negocio, de modo que la esposa o hijo no tengan que soportar totalmente la responsabilidad de la dirección.

Es muy importante también que el empresario individual tenga la precaución de contratar un seguro de vida con una cobertura suficiente para facilitar los fondos necesarios con que hacer frente a las posibles deudas e impuestos y, además, financiar el período de transición de la empresa.

2) *La sociedad regular colectiva.* Este tipo de sociedad necesita de un plan más complejo para garantizar la continuidad directiva. El plan podría adoptar alguna de las formas que se relacionan más adelante, todas las cuales tienen una premisa básica: la adopción de un acuerdo que obligue de alguna manera a los herederos del socio fallecido.

— La formación de una nueva sociedad que incorpore como socios gerentes a los herederos del socio fallecido.

continuación de una nueva sociedad que incluiría la partici-

>ación de terceros que comprarían la parte del socio fallecido y,

’a la vez, asumirían sus funciones directivas.

— La continuación de la sociedad mediante la adquisición por par-

te del resto de los socios de la participación del miembro fallecido o retirado.

La fórmula más viable de esta última opción es establecer un contrato de compraventa que permita la adquisición de una porción especificada de la participación de un socio, a un valor predeterminado, a su muerte o jubilación. El efectivo necesario para cubrir esta operación se puede obtener contratando pólizas de seguro de vida sobre cada uno de los socios.

3) *La sociedad anónima.* La planificación concreta de la continuidad directiva está en función de la dimensión de la sociedad anónima. Sin embargo, los principios que enunciamos a continuación son aplicables

,a cualquiera de ellas con independencia de sus dimensiones:

La carga total de la dirección puede ser compartida por un familiar allegado o algún empleado de máxima confianza

Capacitación de personal directivo. Uno de los requisitos básicos **para conseguir una buena gestión** empresarial es la formación **de un equipo directivo competente** y equilibrado, tanto en **aptitudes como en edades. Esto último es** especialmente importante, **pues, cuando los ejecutivos de una** empresa envejecen al mismo tiempo tienden a **retirarse casi simultáneamente,** lo cual **origina un gran vacío directivo. Si, para evitar este** tipo de **situaciones fuera menester ampliar el equipo directivo mediante ascensos internos o por contratación de personal** nuevo, no se **debería vacilar en hacerlo. Esta solución puede ser más** difícil en **las pequeñas empresas, que no disponen de los** recursos y técnicas de capacitación de que gozan las grandes compañías, pero no se olvide que existen muchos métodos, al alcance de todos, para capacitar adecuadamente a directivos potenciales.

Aunque, dado el volumen de la empresa, el número de puestos directivos sea insuficiente para promocionar a todos los empleados jóvenes con aptitudes, no se debe desatender su adecuada capacitación, con el fin de poder disponer de los mismos cuando se presente la oportunidad.

Asesoramiento externo. Un procedimiento muy adecuado para las pequeñas empresas es acudir al asesoramiento externo, lo cual les permite incorporar indirectamente al equipo directivo a profesionales de alta cualificación y experiencia. Este asesoramiento puede ser de mucha utilidad al establecer los planes pan la sucesión. Además, los asesores pueden contribuir en gran me dida a mejorar el grado de organización existente, contribuir a 1 formación de un eficiente equipo de dirigentes, hacer recomer daciones acerca del posible sucesor y aconsejar y ayudar a ést en los comienzos de su gestión.

El sentido común de be primar sobre todas las cosas en el momento de proceder a la sucesión de la dirección, ya que aunque en ocasiones la solidaridad familiar facilita el éxito de la sucesión, puede ocurrir que la emergencia de rencillas y discordias surgidas en el seno de la familia a la muerte del fundador o propietario, determine la desaparición de una empresa que ha costado una vida de esfuerzos y dedicación,

Acuerdo de compraventa de acciones. Mediante este acuerdo, establece la recuperación, por parte de la sociedad anónima, las acciones de un socio cuando fallezca éste o cuando quie venderlas; esta operación suele respaldarse financieramente a un seguro de vida. Se trata de un sistema muy empleado pa mantener la continuidad directiva al fallecer un accionista ma) ritario y evitar los trastornos originados por el cambio de titul

4) La sociedad anónima de propiedad familiar. Esta forma de organización empresarial presenta una serie de peculiaridades que hay que tener muy presentes para lograr una planifiCación efectiva de la sucesión.

— La sucesión en el patrimonio. Resulta fundamental para el director-dueño de una sociedad anónima de propiedad familiar la comprensión de un problema latente, típico de esta forma de organización: al mantener en el seno de la familia tanto la propiedad como la dirección de la empresa, puede peligrar la continuidad de la misma en el caso dé que los hijos o parientes cercanos se hagan cargo de ella basándose exclusivamente en sus respectivas participaciones en el capital y no en su experiencia y aptitudes.

En los casos en que el empresario prevea un futuro conflicto en la relación patrimonio-dirección, puede adoptar una de las dos siguientes precauciones:

• Si desea que un determinado miembro de su familia sea su continuador como accionista mayoritario y como máximo ejecutivo, puede ordenar en su testamento que se le transfiera un paquete de acciones suficiente.

• Si, por las razones que sean, quiere que permanezca en la familia el control patrimonial pero no el control directivo, puede conceder a terceros el poder preciso para que asuman la dirección y el derecho de voto en representación de los familiares.

— La sucesión en la dirección. Éste es el otro aspecto que vamos a analizar, y quizás el más importante. La sucesión en la dirección

plantea diversos problemas. Una veces, la solidaridad familiar es el factor decisivo del éxito de la nueva dirección, mientras que en otras ocasiones las rencillas y discordias surgidas en el seno de la familia causan el fracaso de la empresa. Cuando los parientes acceden a los puestos directivos, su puesto dentro de la jerarquía directiva debe estar subordinado a sus méritos personales y a su capacitación como dirigentes. Hay ejemplos sobresalientes de negocios, tanto grandes como pequeños, en los que el hijo ha sucedido con éxito al padre. Y no faltan tampoco los fracasos, por no haberse prestado la debida atención a la selección o preparación de los parientes que luego pasaron a ocupar los cargos directivos de la empresa.

El empresario que prevea conflictos sucesorios cuenta con medios legales para asegurar su voluntad

B) ASPECTOS CONCRETOS

LOS OBJETIVOS Y LA PLANIFICACIÓN En el momento de su creación,

toda empresa se fija unos objetivos

ayo cumplimiento depende de la eficacia global de la gestión. Esos

pjetivos iniciales pueden variar a lo largo del tiempo, bien porque

La selección del sucesor, realizada con la suficiente antelación, incide en el buen desarrollo de la gestión futura de la empresa

213

E

La sucesión de la dirección merece especial atención por *parte de la dirección de la empresa y* por *ello es fundamental la formación y promoción del personal más apto a fin de asegurar el elemento humano que podrá responsabilizarse de la continuidad de gestión ante el fallecimiento del titular. Las funciones de formación y promoción son indisolubles. El perfeccionamiento del sujeto implica su necesaria evolución y esta situación debe ser instrumentada* por *la empresa en interés de todos.*

ESPIRAL FORMACIÓN-PROMOCIÓ

N_

Positiva: -0

el sujeto es mejor

Estado de pre-promoción

Sujeto

Resistencia al

cambio

CURSO

-C.../

Acción del curso

Negativa: Cambio
el sujeto
es peor **4** de actitud
cambie la propiedad de la empresa, bien porque deban supeditarse en cierta medida a los objetivos particulares de los componentes de la propia empresa. En efecto, la compañía debe admitir la existencia de unos objetivos privativos de sus miembros e integrarlos, mediante la planificación, dentro de los objetivos globales de la sociedad, de modo que se logre la armonía interna necesaria para un funcionamiento satisfactorio.

En todos los escalones del mando, el directivo ha de utilizar o combinar todos los objetivos presentes como primera etapa de la planificación de sus actividades. Cuanto mejor se desarrollen éstas después, mayor número de objetivos se podrán cumplir, tanto en el contexto empresarial como en el ámbito personal de sus empleados. La alta dirección es la gran integradora

de todos los objetivos en la planificación global. Es decir, los objetivos de rango inferior han de subordinarse a otras metas de rango superior que los absorban, hasta llegar a los objetivos fundamentales de la empresa, que contienen a todos los demás.

Otro motivo de que cambien los objetivos de la empresa con el tiempo es por la variación del entorno empresarial, social y económico. Los cambios que sufra el entorno pueden determinar un nuevo rumbo de los objetivos finales a conseguir.

a) Objetivos personales y sociales

La planificación incluirá los objetivos globales y los privativos en una adecuada integración

Supongamos que dos hombres, ante los gritos de socorro de una **persona que se ahoga en un río, se lanzan inmediatamente al** agua con **el propósito de salvarla. Frente al objetivo común, no es** preciso que se **pongan de acuerdo: coordinan sus esfuerzos hasta** conseguir que la persona en trance de ahogarse esté en la orilla, fuera de peligro. La empresa de salvamento tenía un *objetivo común,* pero los objetivos *individuales* **de quienes intervinieron** podían ser diferentes; uno de los salvadores podía estar movido por el amor al prójimo o por la compasión; el otro, quizás, por sentirse héroe o por verse recompensado. Cumplido el objetivo de la empresa, el primero logra, indiscutiblemente su ob-

jetivo de satisfacción interior, el otro lo conseguirá o no, según que se cumplan en mayor o menor medida determinadas condiciones en cuanto a su intervención o su recompensa.

Está claro que los objetivos empresariales son similares al destino de un viaje por mar o por aire, que determina el rumbo a seguir. Son puntos de referencia que ordenan los esfuerzos de la empresa y coordinan la actividad de sus empleados. Por tanto, el primer paso en la planificación es el establecimiento de unos objetivos bien definidos, que permitan orientar el esfuerzo común hacia una meta fija. Con los objetivos colocados ante sí, el empresario y sus colaboradores podrán marcar caminos, **trazar planes, asignar responsabilidades, determinar** políticas y estrategias, preparar **procedimientos y normas de trabajo.**

La alta dirección es la gran integradora de todos los objetivos en la planificación global

Los objetivos empresariales pueden considerarse en términos de un viaje marítimo en el que se persigue un destino determinado; para ello se dispone de un rumbo a seguir, un rumbo que suele fijarse mediante el empleo del instrumental adecuado, como por ejemplo el radar, que puede asesorar sobre la aparición de obstáculos y orientar la nave a buen puerto. Este papel lo cumple en la empresa una minuciosa y completa planificación cuya propuesta sea el establecimiento de objetivos bien definidos que permitan orientar el esfuerzo común hacia una meta fija.

Si pueden realizarse al mismo tiempo los respectivos objetivos per-

males, nos encontraremos ante un reforzamiento mutuo de ambos ti-

de objetivos. Así se puede explicar el éxito de muchas empresas,

le consiguen el cumplimiento de los objetivos sociales facilitando a

empleados el logro de los suyos propios, de donde surge el benefi-

mutuo. En caso contrario, cuando las empresas no tienen en cuenta

ttereses particulares de sus empleados, es mucho más difícil que

Igren los fines empresariales. En suma, del apoyo recíproco entre

ibjetivos empresariales y particulares se deriva la prosperidad y el ficto de la empresa y de sus componentes.

215

Los objetivos empresariales son fijados por la alta dirección de la empresa; sin embargo, los objetivos particulares se sitúan en todos los niveles de la organización

El establecimiento de los objetivos empresariales es **tarea de** la alta dirección de la empresa, pero los objetivos particulares **se afincan** *en* todos los niveles de la organización. En las grandes compañías no es fácil agrupar los objetivos particulares si no es en los distintos escalones de la línea operativa y en los diferentes departamentos. Por lo tanto, también los objetivos privativos de la empresa habrán de estar estructurados de modo que se escalonen en los distintos nudos de la organización, con el fin de que, entre todos, arrojen como resultantes **los objetivos** globales de la compañía. Si observamos la estructura empresa. rial desde abajo, podremos acceder a los objetivos generales por vía de integración de los particulares de los diferentes grupos, mientras que, si analizamos la empresa en sentido contrario, esto es, de arriba abajo, los objetivos globales abarcarán otras metas inferiores, y éstas a otras situadas a un nivel más bajo, y así hasta el final.

Es preciso, sin embargo, que cada uno de los objetivos sea rentable *en sí mismo.* Para .que, además, contribuya al logro de los superiores, conviene encadenarlos en grupos que hagan posible el cumplimiento de los de rango más alto, de suerte que los situados a un determinado nivel, una vez agrupados, constituyan un medio para la consecución de los de nivel inmediatamente superior. Por ejemplo, si en un laboratorio de investigación y desarrollo cada grupo de trabajo consigue los objetivos propios en interrelación con los particulares de los componentes del grupo, se conseguirán también los del laboratorio en su conjunto. Y, uniendo los objetivos del laboratorio, con las metas de los otros departamentos, como explotación, marketing y administración, se lograrán también los globales de la empresa.

Al cabo de un período de tiempo prefijado, por *ejemplo un año, se sopesan los resultados obtenidos con los objetivos planificados para evaluar el éxito o no de las previsiones.*

Vemos, pues, la necesidad de realizar una estructuración de los objetivos, la cual ha de ser integral para que comprenda a todos los departamentos y todos los niveles organizativos de la empresa. Cuando los objetivos son aceptados a todos los niveles —por lo general después de una negociación —, tenemos una referencia válida para medir la eficacia de las distintas actividades. La medición es conveniente hacerla periódicamente, por lo común, todos los años, comparando los resultados

obtenidos con los proyectados para cada escalón organizativo. Es evidente que la jerarquía de los objetivos no será la misma en los distintos niveles, sino que aquellos se harán más detallados y concretos a medida que descendemos en la línea jerárquica. A la alta dirección le cabe fijar objetivos tales como volumen total de ventas, productos o servidos a ofertar, política de atención a los clientes, política salarial y de personal y otros similares, mientras que en los grupos de trabajo de nivel inferior se fijarán otros como número de unidades que es preciso producir o vender, costo por unidad de la materia prima, etc.

La alta dirección y ***cada grupo de trabajo constituido en la empresa colaboran orgánicamente***

b) **Compatibilidad de objetivos**

Para que sea posible una integración «vertical» de los objetivos en todos los niveles de la organización, es preciso que sean compatibles, es decir, que el cumplimiento de cada uno de ellos no se oponga a la consecución de los demás. Sí, en una estructura empresarial determinada, solicitamos a cada uno de sus componentes que fije libremente sus objetivos particulares, y luego tratamos de agruparlos en unas metas comunes que tengan en cuenta las actividades básicas de la empresa y los de cada departamento, nos encontraremos, al final, con una mezcolanza difícil de integrar en unas metas globales. Por ello, la fijación de los objetivos debe surgir de la coordinación entre la integración en sentido ascendente y el desdoblamiento en línea descendente. La aportación otrecida por cada segmento de la organización se contrastará con la aportación prevista para el mismo y, del estudio de ambas magnitudes se deducirán —mediante una negociación realizada al nivel conveniente—, los objetivos finales o definitivos.

El proceso descendente sería el siguiente: los objetivos globales de la empresa se traducirían en los de cada departamento, y sufrirían la transformación necesaria para que sean asimilables y claros para cada uno de ellos. Estos objetivos, a su vez, se trataría de convertirlos en comunes a las distintas secciones o grupos de trabajo, y así sucesivamente, hasta los niveles más bajos.

La compatibilidad de objetivos no quiere decir identidad entre

los, pero sí una determinada interacción que fructifique en una cola-

>ración entre quienes los persiguen, de modo que se facilite la conse-

ación de los de orden superior. Podemos comparar esos objetivos con-

>mitantes a los componentes de una fuerza cuya resultante es el esca-

superior. Por ejemplo, el objetivo de un departamento de ventas

puede ser vender un número de unidades en un año determinado; el de fabricación puede ser producir ese mismo número de unidades a un determinado costo de mano de obra; el del departamento de compras, aportar la materia prima a un determinado precio. Si se cumplen todos, se garantizará un determinado beneficio para la empresa, que es la meta superior o global en este caso.

A medida que la empresa asume una organización más compleja,

es más difícil estructurar los objetivos de modo armónico e interactivo. Sin embargo, el primer ejercicio de una buena planificación consistirá

hacer las sucesivas descomposiciones y transformaciones para que

¡die en la organización quede sin unas metas claras que alcanzar. Las

La compatibilidad de objetivos significa una ordenada interacción entre ellos que fructifique en una colaboración constructiva

La mayor complejidad de la ~opresa dificulta la armonización e interacción de los objetivos particulares

metas comunes a varios grupos o departamentos garantizarán la colaboración **entre ellos con miras a conseguirlo, y con** ello, contribuirán a **que la empresa logre sus fines. En el caso de un** nuevo producto, por **ejemplo, el objetivo de marketing será el de descubrir** los gustos **y** la capacidad de **compra de los clientes de la empresa;** el del departamento de desarrollo, **obtener un producto a tenor de esas** especificaciones; el de fabricación será producirlo en unos plazos y unas cantidades definidas, **y finalmente el del departamento de ventas será** incluirlo en sus catálogos y ofrecerlo a los clientes, hasta vender una determinada cantidad.

e) **Clasificación de los objetivos**

"La primera

clasificación de

los objetivos se refiere a la

facilidad de su

ejecución

La primera clasificación de los objetivos se refiere a la facilidad de su ejecución. En orden de dificultad creciente, pueden distinguirse: los inmediatos, los realizables a medio plazo y los de orientación al futuro.

Los objetivos inmediatos pueden lograrse con el estado actual de la tecnología y con los medios de que dispone la empresa, tanto humanos como materiales. Son, en realidad, los fines normales que toda empresa se plantea, y los que garantizan su supervivencia inmediata, por su repercusión en los resultados del ejercicio. Serán éstos los que se descompondrán más fácilmente, a partir del nivel superior, en objetivos subordinados sucesivos para todos los niveles de la organización. Todos los ejemplos que hasta el momento se han expuesto en este apartado han sido de carácter inmediato. Su cadencia de control es anual, una vez establecidos. Por lo general, el control de los objetivos logrados coinciden con el establecimiento de otros nuevos para el año siguiente.

Los objetivos realizables a medio plazo son aquellos que precisan de conocimientos tecnológicos no disponibles en el momento actual, pero que pueden lograrse con una labor de investigación. La búsqueda de un nuevo producto es un objetivo realizable; pero es necesario invertir esfuerzos no

productivos en el mismo ejercicio. Para plantearse metas alcanzables a medio plazo es necesario que la empresa disponga de una cierta capacidad de inversión para fines ajenos a la explotación, lo que en general no está al alcance de las empresas pequeñas.

Por último, tenemos los objetivos a alcanzar en el futuro, conocidos generalmente como perspectivas. Son las que marcan el rumbo general de la empresa a lo largo del tiempo, informan el comportamiento general de los empleados y directivos. Las grandes transformaciones tecnológicas de nuestro tiempo se deben al cumplimiento de esta clase de objetivos. Su establecimiento corresponde a la alta dirección o a la propiedad de la empresa, pero su contraste periódico no es siempre positivo. Sin embargo, son los que mantienen alto el espíritu empresarial y contienen el sentido de supervivencia de la empresa a largo plazo. Piénsese por ejemplo, en una compañía farmacéutica empeñada en el objetivo de encontrar un fármaco contra el cáncer: la inseguridad en cuanto a su logro es grande, pero en sus laboratorios se irán encontrando otros medicamentos, útiles para otros fines curativos, que irán permitiendo que la empresa esté presente en el mercado compitiendo con las demás de su sector.

d) **Planes y programas**

Para el cumplimiento de cualquier objetivo es preciso que se realicen una serie de actividades en la empresa y que éstas se cumplan en momentos determinados. Por otra parte, las actividades están relaTonadas entre sí: a veces, una de ellas condiciona por completo a otra, e modo que esta última no puede realizarse si no se ha terminado antes la primera; en otras ocasiones, dos de ellas han de terminarse al mismo tiempo para lograr un objetivo común. De aquí se desprende la necesidad de establecer unos planes de ejecución, que se plasmarán en unos programas temporales que puedan servir como referencia comparativa con las realizaciones.

e) **Control *de* los objetivos**

Una vez confeccionados los programas que servirán de patrones de omparación, es necesario establecer un procedimiento de control que rmita conocer el cumplimiento de cada uno de los objetivos por meio de las actividades internas de la empresa. El control puede ser seanal o mensual, según el tipo de actividad de que se trate, y el procedimiento consistirá, en consecuencia, en verificar con esa periodicidad si el progreso de cada una de las actividades Coincide o no con la previsión. En el caso de que el progreso no se cumpla según lo previsto, será necesario tomar las medidas correctivas que las desviaciones encontradas merezcan. Nos encontramos aquí con la parte más difícil, puesto que la corrección del curso de las actividades requiere, por lo general, variar el rendimiento a los recursos empleados, lo que en sí mismo constituye un desafío para el responsable.

Las actividades de la empresa están interrelacionadas, por lo que se afectan mutuamente

El esfuerzo que desarrolla el hombre cuando persigue un objetivo es asistido por el empleo de la máquina con la cual puede corregirse el rumbo y ajustar su consecución. Esto mismo ocurre en el mundo de la empresa, asimilable por *ejemplo al vuelo libre* o *«aladeltismo» en el cual la fuerza del aeronauta y su adecuada utilización de la estructura portante funcionan complementariamente en el control del vuelo.*

Revisión de los objetivos

Los controles periódicos en el curso del año nos permitirán verifial término del ejercicio, el cumplimiento de los objetivos con un

terzo de control mínimo. La evaluación anual del cumplimiento es

La evaluación anual del cumplimiento de los objetivos precisará las planificaciones subsiguientes

de suma importancia en muchos aspectos: en primer lugar, podremos comprobar la aportación de los distintos grupos de la empresa al logro de los fines globales; en segundo término, estaremos en condiciones de considerar y enjuiciar si los objetivos propuestos fueron demasiado optimistas o si por el contrario pudimos ser más ambiciosos en su fijación; y por último, nos permitirá establecer para el año siguiente otros más realistas y adecuados a las tendencias observadas.

La revisión anual de objetivos es necesaria, además, porque el estado general de la tecnología, el entorno social y económico y el personal de la empresa se relaciona con el tiempo. Algunos de los fijados a largo plazo, aquellos que señalan el camino aproximado de la empresa, pueden verse alterados por los logros conseguidos por otras empresas del mismo sector. También otros, los alcanzables a medio plazo pueden necesitar a veces retoques de importancia por los nuevos conocimientos que hayan irrumpido en el último ejercicio o por el cambio de gusto de los clientes, y como consecuencia de estas alteraciones es posible que hayan de cambiarse parte de los inmediatos. También algunos de éstos tendrán que alterarse, como hemos visto, si los plazos fijados o los recursos asignados no fueron los adecuados.

2. ¿CÓMO SE PUEDE SABER SI LA EMPRESA ESTÁ BIEN O MAL ORGANIZADA?

Para intentar valorar la organización de una empresa y establecer un baremo que califique su calidad, se puede empezar por las respuestas objetivas y reales a las preguntas contenidas en el siguiente test.

1. El término «organización» tiene importancia y merece atención dentro de la empresa.

2. Existe una base escrita sobre las políticas fijadas por la empresa.

3. Se puede decir que están especificadas con el suficiente detalle las funciones y las consiguientes responsabilidades.

SÍ NO

La revisión anual de objetivos es necesaria porque el estado general de la tecnología, el entorno socioeconómico y el personal de la empresa se relacionan con el tiempo

4. Se tienen en cuenta para lo establecido en el punto tres, los

condicionamientos personales.

5. Existen procedimientos homogéneos en materia de operatividad.

6. Cada participante en la actividad empresarial, tiene su inmediato superior, pero tiene solamente uno.

7. Existen esquemas en los que se plasman las relaciones organizativas.

Son conocidas las condiciones reales de la empresa y se encuentran establecidas en el esquema que refleja la organización.

9. El máximo responsable tiene un puesto concreto dentro del esquema organizativo. — —

10. Existe la posibilidad *real* de que con cierta regulari-

dad se haga una revisión de las bases organizativas y se modifique lo que corresponda. — —

El criterio valorativo para el test anterior es de diez puntos por carespuesta afirmativa, y la ponderación de los resultados se hace

)bre la base de que ochenta o más puntos indican la existencia de una

)uena oganización; entre setenta y cuarenta puntos reflejan que la or-

ganización es regular; y treinta o menos puntos implican que estamos

presencia de una organización muy deficiente y que deben realizar-

muchos cambios para mejorarla. Una vez que se conozca el contenido de este texto, es aconsejable

revisar las respuestas y comprobar si la valoración es la misma.

Como hemos visto anteriormente, la empresa que tiene menos necesidad de organizarse es la individual; no obstante, actualmente es muy corriente encontrar empresas de otro tipo, pequeñas y medianas, en las cuales la organización brilla casi por su ausencia.

Con frecuencia se confunde la organización con la falta de un respeto a la personalidad y a la idiosincrasia de la empresa; esta idea equivocada ha puesto en peligro la prosperidad de empresas que podrían haber obtenido grandes beneficios y que, por una confusión de valores, se han visto abocadas al fracaso.

Ya se ha comentado, al hablar de las distintas formas de organización empresarial, que un negocio de pequeña dimensión es una continuación de la personalidad del propietario, quien, al mismo tiempo, es su director. En una primera impresión, por ejemplo, un escritorio lleno de papeles desordenados, un archivo descuidado y las continuas preguntas a los empleados sobre los trabajos en curso, dan la idea de una organización muy deficiente; mientras que, por el contrario, una

buena división de funciones, es decir, que cada persona sepa lo que

que hacer, cuándo y como, al igual que un archivo en el cual se

ra un ambiente de orden, dan una primera idea de estar en pre-

la de una empresa bien organizada.

Ahora vamos a hacer un breve estudio de cada una de las pregun-

contenidas en el test.

Las alteraciones en la respuesta del mercado se reflejarán en la planificación

a) ¿Qué importancia tiene el término «organización» dentro de la empresa?

La organización se puede definir como el sistema que sirve para tomar decisiones en una empresa y para relacionar los diferentes componentes de la unidad económica. La empresa está integrada por personas y ésta es la fuente principal de los problemas, pues las personas no son meras máquinas programables, sino que se desenvuelven en un entorno de comunicación, y es a través de esta comunicación que ejer-

La empresa funciona como un sensor de las fluctuaciones del mercado

La organización de una empresa es el medio por el cual se relacionan operativamente los diferentes componentes de la unidad económica. El personal, fuente principal de problemas, debe ser considerado desde una perspectiva organizativa

favorezca la

zunicación y en ese

lo resulta

imente positivo prender que las

!personas no funcionan como robots, *no son máquinas programables carentes de sensibilidad. Una interacción constante entre el hombre y su entorno desemboca* ***en*** *el éxito* o *el fracaso de* ***la*** *gestión empresarial.*

cen influencia sobre el entorno y que —y esto es lo más importante— son influidas por el mismo.

Se puede presentar un sencillo y breve ejemplo que ilustre lo dicho anteriormente. Sería el caso de una empresa que se dedica a la fabricación y venta de automóviles. Esta empresa puede pasar por una situación financiera precaria, pero la razón de esta situación insatisfactoria no siempre responde a la falta de recursos financieros por parte de los socios o al nivel excesivo de los pagos, sino que puede ocurrir que el director del departamento de ventas no consulte con el responsable de costes para fijar el precio de los automóviles y, en cambio, fije estos precios a su arbitrio y, por tanto, en función de su intuición sobre la marcha del mercado y de otros factores que en la práctica no deberían ser tenidos en cuenta.

b) ¿Existe una base escrita de las políticas fijadas por la empresa?

Para la existencia de una orgabización eficaz, es preciso que las políticas estén expresadas claramente, pues toda política ha de fijar unos objetivos y’tener en cuenta las limitaciones para su consecución. Por añadidura, es preciso que esta política, cuya redacción no ha de ser demasiado específica, haya sido analizada previamente con cierta objetividad.

En primer lugar, hay que Ajar los objetivos. El primario de la empresa es la fabricación y venta de unos bienes o la prestación de unos servicios; pero a continuación hay que fijar otros: ¿Qué se preten-

de al crear la empresa? Puede ser que se persiga alcanzar un determi-

nado volumen permanente con un producto o una línea de productos;¡ o bien seguir creciendo y diversificar la oferta lanzando al mercado da vez más productos diferentes; o lograr un cierto beneficio para empresario, seguir funcionando como empresa individual o constil una sociedad colectiva, o incluso, una gran sociedad anónima, etc.

c) ¿Están especificadas con suficiente detalle las funciones y responsabilidades?

Una vez que la política ha sido establecida por escrito, hay que describir con el mayor detalle posible, y también por escrito, las funciones a desarrollar por cada una de las personas que pueden tomar decisiones. En cuanto a los otros empleados, quienes, a pesar de no tener facultades decisorias, sí ocupan puestos de importancia, debe estar establecido quienes serán los encargados de supervisar a los demás empleados. En concreto, cada empleado o superior debe saber:

1. El objetivo que persigue su tarea. 2. Cuáles son sus obligaciones. 3. Cuáles son sus facultades. 4. Quién dirige la sección o departamento en el que trabaja. 5. Qué personas están bajo su supervisión. 6. Cómo se espera que desarrolle su labor.

Por supuesto que el empresario no tiene por qué estar recordando continuamente a sus subordinados cuáles son sus funciones, pero sí es absolutamente necesario darles una idea sobre su desempeño, y, si es necesario, ofrecerles sugerencias acerca de la forma de realizarlas. En resumen, es preciso que cada persona sepa que tiene que hacer y por qué debe hacerlo.

Las funciones de las personas que deben tomar decisiones relevantes, deben estar minuciosamente pormenorizadas

d) ¿Se tienen en cuenta las condiciones personales?

En otras palabras, que el empresario necesita saber acerca de sus empleados, sobre todo de sus colaboradores más directos, algo más de lo que puede averiguar observando como desempeñan sus funciones.

’ara que un empresario pueda contar con un buen equipo debe co-

el trabajo que hacen actualmente, pero también debe conocer

’quietudes y sus posibilidades. Este conocimiento se puede conse-

lir por ejemplo, mediante el uso de pruebas psicologicas. liara ello

de la colaboración de un profesional especializado que pueda

decir qué pruebas son las adecuadas y valorar los resultados para sacar

las conclusiones oportunas.

¿Existen planes de organización interna?

También es labor del empresario elaborar un plan específico sobre mo deben hacerse las cosas en la empresa. Desde luego que la forma realizar las diferentes tareas debe estar en función de los condipamientos de la unidad económica.

ie pueden tener en cuenta las siguientes ideas:

El uso de los procedimientos. Los procedimientos de organización

ser homogéneos o uniformes, para todos los empleados que es-

:ritos a una misma labor.

Es preciso que cada persona sepa qué tiene que hacer y por qué debe hacerlo

El rendimiento del trabajador está directamente relacionado con la capacidad de la empresa para proceder a una estimulante integración del mismo a su organigrama laboral. De este modo, el conjunto de los operarios funcionará como un equipo perfectamente complementado y cuyo desempeño será beneficioso para la propia satisfacción del hombre, del equipo y del entorno laboral en su conjunto.

2) *Los cambios en la organización interna.* Hay que tener en cuenta **que esa organización no tiene una** vigencia permanente en el tiempo, **sino que las circunstancias pueden** obligar a que sufra modificaciones. **A pesar de esto, mientras no se cambie,** se ha de cumplir de la manera **más ajustada posible. En el caso de que,** en circunstancias más o menos **excepcionales, algunas personas puedan** dispensarse de observarla, debe **determinarse exactamente quienes son.**

3) *Instrucciones y reglamentos específicos.* Estos hacen referencia a qué personas concretas pueden y **deben actuar** de una forma dada, para realizar una determinada labor.

f) **Cada participante en la actividad empresarial ¿tiene un único jefe?**

Se parte de que las personas que trabajan en la empresa tienen que cubrir sus necesidades y, por tanto, necesitan del puesto de trabajo y, sobre todo, del salario que perciben a cambio del ejercicio de la actividad laboral; pero hay que tener en cuenta que, aunque de todas formas, se puede conseguir que el trabajador esté en su puesto físicamente, no se puede asegurar que su presencia lo sea también a nivel mental. Esto se produce, entre otras causas, por la insatisfacción que se engendra en el empleado que está sometido al control ejercido por varias personas al mismo tiempo y le obligan a que les rinda cuentas.

1%2

Si se plantea el caso de que un empleado colabore a tiempo compartido con dos departamentos, es necesarió que esté especificado el horario atribuible a cada departamento, con el fin de que, en cada momento concreto esté sometido a la autoridad de un único jefe y evitar la frustración que se producirá de no establecerse así.

,Existen esquemas en que se plasmen las

'dones organizativas?

Es bastante frecuente la creencia de que la existencia de un cuadro que estén establecidas las relaciones organizativas se refiere únitente a las empresas grandes y complejas, pero, en realidad, este idro es absolutamente imprescindible, incluso para las de pequeña tensión.

El cuadro organizativo debe reflejar gráficamente las facultades y >ligaciones de los ejecutivos y de los supervisores. De esta forma, con fria visión rápida, el. empresario puede tener una idea clara sobre la istructura de su empresa y del equipo que dirige las operaciones.

Es conveniente comentar un ejemplo en el cual se vea claramente gravedad que revisten las consecuencias de la falta del citado (cuadro.

Supongamos una empresa cuya actividad principal es la venta de iisos y apartamentos, que ella no se encarga de construir. En esta Impresa, la totalidad de los empleados son vendedores agresivos, que encargan de buscar clientes en el mercado, pero a la hora de la contratación, cada uno piensa que ésa es tarea de una determinada `persona, y sólo se encarga de enviar a los clientes a la oficina, mientras la persona que en teoría está encargada de redactar y firmar los contratos de compra-venta está convencida de que cada vendedor debe, no sólo buscar clientes, sino que una vez los ha encontrado, él mismo es quien ha de hacerse cargo de la contratación, y por tanto, sólo acude por lá oficina cuando ha de contratar con *sus* clientes.

Lo que en verdad ocurre es que siguiendo este procedimiento se perderían la gran mayoría de las ventas con la consiguiente disminución de operaciones.

De este sencillo ejemplo se saca la conclusión de que la pérdida de

renta fue causada por la falta de un esquema en el cual se habría es-

ido que el vendedor X además de vender, era el más capacitado

contratación, y por tanto, debía acudir todos los días a una de-

lada hora a la oficina a recoger los avisos de sus compañeros, en

cales le señalaban la hora de asistencia de los clientes captados pa-

Fealizar la contratación.

El cuadro organizativo es absolutamente imprescindible, cualquiera que sea la dimensión de la empresa

¿Se conocen las condiciones reales de la empresa?

Mediante el examen del cuadro, el empresario recibe una visión

ideal, que no real, de la empresa, lo cual es una limitación a la hora de enjuiciar su funcionamiento.

Este cuadro ha de estar en continuo proceso de modificación si se pretende que se adapte perfectamente al momento por el que pasa la empresa. Para conseguir esta ad“ptación, es necesaria la preparación de listados en los cuales estén contenidos los nombres de los empleados actuales, acompañados de sus cargos y la descripción de las labores

El cuadro organizativo permite al empresario una visión global de la estructura de la empresa

El aporte de los empleados es fundamental para la confección del esquema laboral básico

a desarrollar. Una vez hecho esto, los agrupará asignando a cada grupo

el supervisor o supervisores que le son apropiados; a continuación,

agrupará a estos grupos poniendo a su cabeza al empleado que supervise más de un grupo y así sucesivamente, nivel a nivel.

La siguiente etapa será conseguir que los empleados respondan por escrito a varias preguntas. En el caso de las empresas cuya plantilla es superior a cincuenta empleados, las respuestas se pueden obtener para cada departamento. Las preguntas cuyas respuestas se precisan son las siguientes:

1. Qué tarea realiza. 2. Qué tiempo dedica, por término medio, a la realización de cada

.rea. 3. Nombres y cargos de las personas que le imparten órdenes y le supervisan en el desarrollo de cada tarea. 4. Cuáles son las sugerencias que recibe y en su caso, cuáles son las que él emite. 5. Qué informes prepara, y en tal caso, cuántas copias hace de ellos y a qué personas se las entrega.

6. Qué informes recibe, si hay alguno, de quién, y qué utilización

da a su contenido.

7. ¿Existe algún factor importante, además de los analizados, que

influya sobre sus tareas?

Para asegurar las respuestas y evitar suspicacias, el empresario debe convencer a sus empleados de que, con el estudio, no pretende disminuir la categoría de ninguno de ellos, sino recabar toda la información necesaria para suprimir el trabajo innecesario.

Con las respuestas obtenidas, puede comprobar las posibilidades de mejorar el esquema gráfico inicial mediante las modificaciones oportunas. No obstante, habrá comunicaciones atípicas entre empleados o entre los departamentos; en principio, esto no es desven taja pero puede ir eliminándolas o normalizándolas a medida que la or ganización se adapte a las condiciones reales de la empresa.

i) El máximo responsable ¿tiene su lugar en el esquema organizativo?

estudio

de las

del

'irá a

los

necesarios

La organización efectiva se desarrolla según una forma piramil de arriba hacia abajo. El vértice estará ocupado por el director gener; quien en el caso de que la empresa tenga un pequeño volumen de gocio, suele coincidir con el empresario o dueño de la empresa.

Pero el director general también debe ajustarse a las norma reglamentos en cuya confección ha sido el único protagonista o ha ti do una amplia participación. Si el director general no respeta las 1 mas de la empresa, poca fuerza de convencer tiene para que cumplan los empleados.

Los empleados de todos los niveles no pretenden, tener mucht pervisión mediocre, sino que prefieren poca supervisión, pero 1

realizada.

’or regla general los empleados quieren actuar con honradez,

iliendo con su deber, porque esto colabora a su desarrollo y reali-

personal, pero a veces es la misma Dirección de la empresa la

obliga a que los empleados no actúen de esa manera, en especial

xs empresas de dimensiones reducidas, por la escasez de recursos,

o volumen de ventas y continuo trasvase de empleados. Ello origina mala organización, imputable casi exclusivamente al director ’eral-propietario.

La organización de la empresa suele estructurarse piramidalmente, de arriba hacia abajo. El vértice está ocupado por el director general y el resto de los estamentos ***se*** *disponen en forma amplia hasta alcanzar la base. Es importante comprender que esta pirámide debe su solidez al respeto general a las normas de la empresa. La observación del reglamento por parte del propio director general influirá decisivamente en el acatamiento del mismo por todos los integrantes de la pirámide, verificándose así que cada uno de sus miembros contribuye significativamente a su equilibrio global.*

,Existe la posibilidad de revisar con regularidad el ittema organizativo?

En una pequeña empresa, la organización agrupa a las personas y a cargos que aquéllas ocupan; es únicamente la forma de fomentar -elaciones más productivas entre tareas y empleados la que cambia. las tareas van evolucionando el empresario debe hacer previs para revisar cada cierto tiempo su organización, y adelantarlas tiempo todo lo posible. Las modificaciones, además de precisar tudio profundo, hay que llevarlas a la práctica en el plazo más posible, una vez se ha decidido adoptarlas.

esde luego que se ha repetido hasta la saciedad que la falta de orzación tiene graves consecuencias para la empresa, pero la existente una organización inflexible y que no deje abierta la posibilidad codificación puede acarrear más graves consecuencias que la inepcia de la misma.

IIFICULTADES HABITUALES DEL ERCIANTE MINORISTA

la primiii parte de esta sección hemos puesto el acento en la

Ación de técnicas modernas de dirección en el contexto de la epa y

mélli empresa. La planificación, por ejemplo, no ha de insiderada co o privativa de las empresas de gran tamaño. Igual lb con la fin ciación, cuya trascendencia en todo negocio es intibie. Tamb én la buena organización y la coordinación entre las das funcio s de explotación son requisitos básicos de la prospei y el éxito.

Una organización inflexible suele resultar tan contraproducente como una gestión negligente

Organización y coordinación entre las distintas funciones de explotación son requisitos básicos de la prosperidad y el éxito

Pero en la práctica, los pequeños y medianos empresarios

siempre logran establecer una dirección adecuada, y se ven im

en un cúmulo de problemas que pueden deberse a muy diversos facto-

res. A este respecto, y tomando como base a los pequeños comercian-

tes minoristas situados en un entorno geográfico muy variado, se reali• zó un estudio sobre una muestra de 536 de ellos para conocer cuáles **son los problemas** más comunes a los que tienen que hacer frente.

La distribución por sectores de los distintos comercios analizados es **la siguiente:**

Sector empresarial

Hostelería Alimentación Vestido y calzado Equipamiento del hogar Artículos varios (no comestibles) Librería y papelería Joyería y artículos de regalo Automóviles, maquinaria, equipo de oficina Ferreterías y electri9idad Artículos de deporte Farmacias y estancos

Número de empresas	Tanto por ciento
102	19
96	17,9
84	15,6
69	12,9
61	11,4
36	6,7
30	5,6
24	4,5
16	3
10	1,9
8	1,5
536	100

Los datos de las 536 empresas escuestadas se recogieron por distintos medios; entrevistas personales, respuestas a un cuestionario formulado por escrito, e investigación de los libros contables. Los resultados del estudio arrojan considerable luz sobre la materia que nos ocupa. Veamos, concretamente, las principales dificultades de los minoristas, según su propia percepción.

a) **Planificación**

***La** planificación*

no es privativa de

empresas de

eran tamaño

Ya hemos dicho que la planificación se suele considerar, erróneamente, **como una función exclusiva de las grandes** empresas. De la **muestra estudiada, sólo el cincuenta y seis por ciento de** las firmas **declararon que hacían previsiones de ventas, de costos o** de la tendencia **del mercado; y únicamente el quince por ciento hacían** previsiones **de los gastos. Poco más de la mitad declararon que** realizaban previsiones de **las ventas necesarias para cubrir gastos,** punto éste de vital

importancia en cualquier empresa.

Ante esta pobre aplicación de las normas más elemehtales de dirección empresarial, no es de extrañar las dificultades confrontadas

por algunos minoristas. Si bien las épocas de prosperidad general per•

miten la supervivencia de muchas pequeñas empresas mal dirigidas y

estructuradas, en las etapas de recesión estos negocios vegetan, cuando

no han de cerrar ante la falta de previsión y de medidas tomadas a tiempo. Es más, incluso en las épocas de prosperidad podrían obtenerse mayores beneficios si se aplicaran las técnicas adecuadas.

b) **Compras**

Los problemas que las empresas incluidas en el estudio experimentaban en el ámbito de las compras eran, en esencia, dos: 1) la dificultad de elegir proveedores; 2) una vez elegidos, la poca seguridad en el cumplimiento de los planes de entrega y calidad de los artículos.

Aquí se ponen de manifiesto, una vez más, los fallos de la dirección, ya que se advierte la falta de una clasificación sistemática de los proveedores y la duda frecuente sobre lo que se debe comprar en cada momento, a causa de una inadecuada previsión de las ventas. Un estudio del mercado podría ayudar a establecer un programa de ventas y, sobre la base de éste, el correspondiente plan de compras. Es cierto que la pequeña empresa minorista, que se encuentra aislada, puede encontrar muy difícil el orientarse en el campo de los estudios de mercado. Sin embargo, siempre es posible la asociación con otros minoristas para formar cooperativas. Además, con este sistema pueden obtenerse mejores precios en razón del descuento por cantidad.

En las épocas de prosperidad, las malas gestiones empresariales suelen pasar desapercibidas o, en todo caso, no acarrean problemas definitivos. Sin embargo, en las etapas de recesión, la falta de previsión y de medidas tomadas a tiempo determinan elahogo *de la empresa. En estos momentos, se exigen criterios firmes y rigurosos para* sacar a flote *una* ***mala*** *gestión.*

c► Publicidad

tsi todas las empresas estudiadas consideraban que un problema

›rtantísimo era la dificultad para aumentar las ventas. Más de la

Id no habían recurrido a la publicidad ni tenían previsto hacerlo,

tque reconocían que ésta sería útil para conseguir tal objetivo.

d) Finanzas

Los problemas financieros figuraban entre los más graves que mencionaban los minoristas. Destacaban los relativos al alargamiento de de los plazos de pago que se veían obligados a conceder a los clientes, y **al** volumen de impagados. El setenta por ciento concedían facilidades de pago aplazado,

de uno u otro tipo, a todos sus clientes; el trece por

La competencia existente en el mundo actual de los negocios exige cada vez una mayor creatividad y un conocimiento más profundo del entorno socioeconómico donde se opera. Los minoristas suelen quejarse porque la presencia de grandes almacenes cuyas posibilidades económicas .son cuantiosas, pueden permitirse una instrumentación de las rebajas *que resulta muy dificil de igualar.*

ciento no vendían con pago aplazado, y el resto sólo lo concedían en casos especiales. De aquí derivaban las dificultades financieras. Es evi• dente que la falta de liquidez impide a la empresa reinvertir el producto de su actividad para generar nuevos beneficios. Si acumula muchas cuentas a cobrar, no dispondrá de esa liquidez y, por tanto, se estancará el nivel de beneficios. Más del cuarenta por ciento de los consultados confesaban que no disponían de fondos suficientes para pagar a sus proveedores y que, a veces, se encontraban en dificultades para retirar las sumas necesarias para sus gastos.

De las empresas consultadas, el sesenta por ciento confesaron que sus empleados no sabían hacer análisis financieros ni estaban familiarizados con el empleo de los índices utilizados en este tipo de estudios. Un nueve por ciento del total conocían los índices financieros, pero no los empleaban. Por último, el treinta y uno por ciento restante indicó que utilizaba estos índices, pero se comprobó que lo hacía de modo imperfecto, pues sólo consideraba las relaciones entre ventas netas, costos y utilidades. En realidad, la encuesta reveló que, en el cincuenta por ciento de los casos, los minoristas carecían de la formación necesa-

ria para comprender y realizar válidamente unos análisis financieros

de su propia empresa.

e) **Competencia**

Los temas relativos a la competencia atrajeron otra buena parte de

las quejas de los minoristas de la muestra. Las protestas se centraban

en algunos aspectos concretos, como la presencia de grandes almacc

nes, las rebajas ofrecidas por los competidores y la excesiva canti±

ae establecimientos ele! mismo ramo ubicaaos en la misma are¿

Muchos afirmaban que la competencia podía ofrecer mejores precic

porque compraba más barato, tenía mejor situación, estaba más acre-

ditada o disfrutaba de mayor poder financiero.

FALTAN 35

ir n

PARA

del

rn‘

I

PRECIOS

f) **Problemas laborales**

Sólo el diez por ciento de las empresas consultadas eran puramente familiares, es decir, no tenían empleado alguno. Las restantes no se quejaban de tener que pagar salarios altos, lo cual se comprende perfectamente si tenemos en cuenta que los empleados estaban pagapor debajo de la media del sector, pero sí de las dificultádes para encontrar personas con la formación y la competencia necesarias para el desempeño de su cometido. Algunas lo interpretaban como escasez de mano de obra; otras opinaban que el personal que escaseaba era el más cualificado para realizar cometidos específicos donde se precisaba mayor formación y una experiencia superior a lo normal.

Llama la atención la escasez de programas de formación y capacitación en las empresas minoristas incluidas en la encuesta. Exceptuan-do las que enviaban a sus empleados a realizar cursos de entrenamiento en las firmas suministradoras de maquinaria, las demás carecían prácticamente de programas de formación para su personal, que a lo sumo recibía una capacitación muy somera en algunos métodos de trabajo, pero no seguía cursos sistematizados. Si estas empresas hubieran sido conscientes de que a la larga resulta más caro un empleado mal preparado, que produce gastos innecesarios a causa de su ignorancia, sin duda habrían actuado de otra forma.

’RIUNFAR O PERECER

En un lapso de tiempo de cinco años, cincuenta y cuatro pequeñas y

medianas empresas fueron estudiadas a fondo por un equipo universi-

tario compuesto por nueve profesores interesados en conocer «sobre el

terreno» la influencia de las distintas variables financieras y de la capacidad directiva de los empresarios sobre la prosperidad o el fracaso empresarial. Para ello, se investigaron los datos de todas las firmas, se celebraron entrevistas con sus directivos, se realizaron consultas con diversos asesores, bancos, proveedores, clientes y empresas competidoras, e incluso se pidió el parecer del público de la zona donde radicaban aquéllas. Se consideró que la empresa era próspera si, al cabo de cinco años, seguía funcionando como tal empresa, y si su solvencia era reconocida objetivamente por las personas e instituciones que la conocían mejor bajo el punto de vista financiero:Por el contrario, se consideraron fracasadas aquellas otras que, en ese tiempo, habían presentado suspensión de pagos en algún momento, o se habían visto envueltas en serios problemas financieros. Se trataba de comparar empresas de la misma magnitud en períodos de tiempo iguales, y agrupándolas además por sectores de la

forma más homogénea posible: treinta y cuatro de ellas pertenecían al sector del equipamiento del hogar, y las veinte restantes, al de la construcción.

a) Minoristas del sector de equipamiento doméstico

En el sector de los artículos para el hogar abunda la pequeña

'presa (tiendas de muebles, electrodomésticos, etc.). El propietario

!le salir adelante si cumple con determinadas condiciones que vere-

Las empresas minoristas suelen descuidar los programas de formación y capacitación

Los cursos sistematizados no pueden ser sustituidos por una capacitación rápida y somera

La experiencia demuestra que existen algunos factores básicos cuya presencia suele determinar el éxito o el fracaso de una gestión empresarial: la salud financiera, el marketing, el servicio posventa, las cuestiones de personal y la política de plazos. Esta última, bien planificada y controlada, favorece enormemente las ventas permitiendo que una mayor cantidad de público tenga acceso a un mayor número de productos.

CEE

mos a continuación, pero al menor descuido en la supervisión de las **variables que determinan la marcha de su empresa puede** verse desbordado **por los pagos. Por ello, una de las premisas para su** prosperidad **es una entrega total al trabajo y una alerta permanente** para **rentabilizar cualquier circunstancia favorable.**

El estudio realizado reveló que había cinco factores básicos cuya **evolución era decisiva para el éxito o fracaso del negocio: la** salud **financiera, el marketing, el servicio posventa, las cuestiones de** personal **y la política de plazos.**

1) Salud financiera. **La primera condición para la supervivencia** de **estos establecimientos minoristas es su salud financiera. En efecto,** este **sector precisa mantener unas existencias bastante abundantes** y surtidas, **con objeto de atender toda la posible variedad de clientes.** Por **otra parte, muchos de los artículos son caros por lo que es preciso** contar **con un capital de cierta entidad para el mantenimiento de las** existencias.

El análisis puso de manifiesto que los empresarios que no triunfa-

ron en este sector habían comenzado la explotación de su negocio cc

capital, en todo o en parte, ajeno. Tal parece que fue la determine

del fracaso final. En efecto, el dilema que se presenta es éste: o bic

mantener unas existencias insuficientes para atender a la demanda,

bien tener unas existencias superiores, con un gran endeudamient

Ahora bien, este endeudamiento resulta caro, lo cual obliga a mz

ner un alto volumen de ventas. Sin embargo, ante una competer

bien organizada, la única forma de elevar las ventas es bajar los

cios, y aquí se cierra el círculo vicioso en que quedan atrapados nos empresarios, pues vender a precios más bajos cuando los

son más altos conduce a la falta de liquidez y a la descapitalización; cuando se presenta esta situación, se impone un vigoroso golpe de timón.

Por lo demás, en el caso que nos ocupa, algunos empresarios no tenían mercancías propias, sino que todas sus existencias, incluso las que mantenían en exposición, pertenecían a los proveedores. En esta situación es imposible obtener ventajas en las compras, ni por pronto pago ni por volumen de pedidos. El minorista se convierte así en un simple depositario de las existencias de los.proveedores, que se llevan el producto de las ventas sin apenas ningún beneficio para aquél.

Por el contrario, los minoristas que tenían la capacidad financiera suficiente para financiar las ventas a plazos obtenían en concepto de intereses un beneficio equivalente o superior al generado por la venta. Todos los minoristas entrevistados confirmaron las ventajas de financiar ellos mismos las operaciones de ventas a plazos, las cuales, además, les proporcionaban la oportunidad de establecer relaciones a lo largo de uno o dos años con unos clientes que muchas veces aumentaban los pedidos o se decidían a renovar los enseres adquiridos anterior-

iinente.

Vemos, pues, que el minorista con capacidad financiera propia se

aprovecha de dos factores: en primer lugar, de las compras al contado,

que le permiten mantener unas existencias propias con las cuales atender a su clientela y obtener descuentos por pronto pago; y en segundo lugar, de la posibilidad de obtener un beneficio adicional por la financiación de las compras de sus clientes.

2) *Marketing.* Otro punto de interés puesto de relieve por el estudio era que, en este sector, las empresas más prósperas tenían un conocimiento suficiente del marketing.

Si se quiere triunfar en un medio altamente competitivo las técnicas de marketing son necesarias, incluso tratándose de pequeñas

empresas. Entre los aspectos de mayor interés está la elección de las

cancías que interesan más a los clientes, el empleo de las técnicas

romoción de ventas y la fijación de unos precios que sean ren-

s para la empresa y que los clientes estén dispuestos a pagar.

3) *Servicio posventa.* También quedó demostrado en el estudio que empresas minoristas que triunfaron tenían un eficaz servicio pos-

ta, de modo que los clientes no quedaban desvinculados de ellas,

tan pronto como la venta quedaba cerrada, sino que eran atendidos en

sus reclamaciones y quejas.

4) *Relaciones con el personal.* Es evidente que, dada su incidencia en el precio final del producto los salarios del personal constituyen un componente esencial del costo de las empresas. Por tanto, el rendimiento del personal es un factor determinante de la rentabilidad. Para un rendimiento óptimo, el personal ha de poseer la cualificación necesaria —selección—, saber a la peiltfección cuál es su trabajo —formación— y estar siempre controlado —supervisión—.

El éxito de la empresa minorista está vinculado muy estrechamente al adecuado servicio de posventa

Entre las empresas investigadas, las que obtienen peores resultados no prestaban suficiente atención a la formación del personal. En realidad, la propia dirección carecía muchas veces de preparación y de experiencia para la gestión del personal, por lo cual ni lo seleccionaba

antes de contratarlo ni lo supervisaba después. Consecuencias de todo ello era un elevado índice de rotación de personal en dichas empresas,

5) *Política de plazos.* Hemos visto antes que muchos de los problemas financieros se deben al intento de aumentar la facturación por cualquier medio, incluido el de la venta con pago aplazado sin garantías suficientes. De todo ello se pueden derivar graves inconvenientes y pérdidas para la empresa, desde la acumulación de cuentas pendientes de cobro hasta la posible devolución de mercancías que después no se pueden vender. Aún en el caso de que las ventas estén financiadas por terceros, la falta de pago redunda en descuentos y pérdidas en las cuentas de la empresa con la entidad financiadora y, a veces, en la imposibilidad de conseguir financiación en el futuro.

El estudio realizado revelaba que una inadecuada política de plazos era un factor común a la mayoría de las empresas que habían pasado por dificultades.

El rendimiento del personal de la pequeña empresa constituye un factor determinante de su rentabilidad

b) Pequeños empresarios de la construcción

Casi todos los contratistas encuestados eran pequeños empresarios, aunque algunos tenían negocios de mediana dimensión. El principal problema con que se enfrentaban era el de que, en muchos casos, no preparaban con suficiente rigor sus presupuestos y, en consecuencia, los costes se disparaban.

Quiere esto decir que es preciso realizar un estudio exhaustivo del trabajo a ejecutar, de los materiales que se van a emplear y de la mano de obra necesaria, antes de presentar una cifra definitWa.

Existen métodos normalizados para calcular los costos de una obra. El empresario que no desea encontrarse con sorpresas desagradables debe aplicarlos en la elaboración de su oferta, aún a riesgo de no llevarse el pedido. Por el contrario, el que se aventura a presentar ofertas sin el estudio suficiente o aplica métodos de estimación erróneos corre el riesgo de experimentar pérdidas, según demuestra el análisis de las empresas investigadas.

Asimismo, el análisis revelaba que las empresas que lograban triunfar solían recurrir al asesoramiento cuando les faltaban los conocimientos específicos sobre determinadas materias. En general, cuando las cláusulas de un contrato tienen una redacción confusa, o su alcance escapa a la comprensión **del empresario, se** debe recabar asesoramiento de un abogado, con **el fin de lograr una** redacción correcta, y medir sus consecuencias en cuanto **a las posibles pérdidas. Este** mismo consejo debe hacerse extensivo a otros aspectos de la dirección. En el estudio que nos ocupa, los empresarios confesaron que muchos de ellos, tanto prósperos como fracasados, carecían de la suficiente experiencia en las técnicas de dirección empresarial. **Por su parte, las** compañías que trabajaban con ellos (bancos, proveedores, compañías,

financieras, etc.) señalaban como causa de muchos quebrantos su exagerado espíritu de independencia, que generalmente les impedía pedir ayuda a otras personas o entidades.

Por útimo, los pequeños empresarios de la construcción no van a la zaga de los grandes en la necesidad de establecer controles del costo y de los gastos.

Las empresas de la muestra estudiada que consiguieron prosperar habían identificadb todas las partidas del costo y las imputaban con absoluta precisión a las obras donde se producían. Además, medían las desviaciones con respecto al presupuesto inicial de la fase de proyecto y, en función del valor de las desviaciones, iban tomando medidas para mantenerse en los valores calculados. En cambio, los contratistas

te fracasaron no llevaban libros ni controles, o bien los llevaban pero

hacían uso de ellos para la gestión.

NECESIDAD DE UNA «PUESTA AL DÍA»

CONTINUA: APLICACIONES DE LOS

MICROORDENADORES EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

A medida que el tiempo nos vaya introduciendo, implacablemente, en la década que hemos inaugurado, resultará cada día más difícil concebir una empresa organizada y competitiva que no utilice la informática como herramienta de gestión.

Esta afirmación puede hacerse taxativamente sin riesgo a equivocarse, porque el desarrollo de la informática desde su nacimiento hasta

nuestros días ha seguido una trayectoria con una tendencia tan ciara-

Imente marcada, que se hace imposible ya detener la extrapolación de

misma.

Las encuestas realizadas entre pequeños empresarios revelan normalmente que uno de los principales problemas a los que deben enfrentarse está vinculado a la escasa rigurosidad con que algunos preparan sus presupuestos y, en consecuencia, al hecho ineludible de que los costes se disparen. El disparo *de los costes suele determinar el*

disparo *de los precios, cuya detonación es económicamente más peligrosa que el* disparo *de un arma de fuego.*

La experiencia demuestra que las empresas que someten algunas decisiones a un asesoramiento adecuado alcanzan un mayor nivel de éxito

El avance en el campo de la informática hace que cada año se reduzcan más los costos de su utilización

Sirve de ejemplo el siguiente dato: durante los últimos diez años el coste por unidad de información almacenada en ordenador ha disminuido a un ritmo del 30 por ciento interanual acumulativo.

Existen estudios que demuestran que si la aviación comercial se hubiera desarrollado al mismo ritmo, tecnológicamente hablando, que el de los ordenadores, hoy el vuelo Europa-Estados Unidos costaría un dólar.

a) Un poco de historia

Vale la pena, para situar la velocidad de esta tecnología, relatar, aunque sea a grandes rasgos, los hitos más importantes a lo largo de la historia de los ordenadores comerciales.

El ENIAC, primer ordenador propiamente dicho, aparece en 1946 y se trata de un «monstruo» que ocupa 85 m3 y pesa 30 toneladas. Este ordenador funcionaba a base de válvulas de vacío, y, evidentemente, una de las mayores dificultades técnicas que presentaba, entre otras, era la evacuación del calor producido.

En 1955 se introduce el primero de los cambios tecnológicos que harían evolucionar a pasos agigantadds la concepción de los ordenadores. Se trata de la aparición del primer transistor de germanio que sustituye a la anacrónica válvula de vacío. También por estas fechas se introduce la tecnología de ferritas para almacenamiento de información en la memoria principal.

Es en la década de los 60 cuando se dan los avances más espectaculares. Pocos años después de que el transistor de germanio fuera sustituido por el de silicio y las resistencias lo fueran a su vez por diodos, se llega al descubrimiento más revolucionario de la historia de los ordenadores:

La informática es uno de los sectores que más ha avanzado desde el final de la II Guerra Mundial

El CHIP, que reúne en una sola pastilla 20 30 componentes de los anteriormente citados abriendo paso a la tecnología SSI *rsmall scale integration).*

Dentro de esta misma década se pasa ya a tecnologías del tipo MSI *(medium scale integration)* que permitirían albergar en un CHIP 200 300 componentes.

A principios de la década de los 70, se introduce el circuito integrado naciendo un nuevo nivel tecnológico: el LSI *(large scale integration)* que multiplica por 30 las posibilidades de capacidad de una pastilla.

Para la actual década, se prevé que la tecnología LSI sea sustituida por la VLSI *(ver-y large scale integration),* que utiliza técnicas de fotograbado de alta precisión con ayuda del rayo láser.

La consecuencia de la evolución histórica descrita es la siguiente: desde 1962 hasta 1981 el número de componentes contenidos en un circuito integrado se ha duplicado año tras año.

Obviamente, todo lo anterior ha conducido a una situación irreversible: la alta tecnología y las inversiones necesarias para la producción de este tipo de circuitos integrados (pastillas), hace que sólo sean rentables planteamientos orientados a la fabricación de grandes series de cada tipo de circuito.

Evidentemente, ello redunda en beneficio de los posibles usuarios de ordenador ya que nos conduce irremediablemente, a la situación descrita en otro párrafo de este capítulo: el precio de los ordenadores ha estado bajando constantemente desde los últimos años y no parará de hacerlo en el futuro próximo.

Si en lugar de atender sólo al precio nos fijamos en la evolución de la relación precio/potencia, la caída es auténticamente espectacular.

Esta evolución nos ha conducido a un estado en el que los ordenadores son ya asequibles a cualquier tipo de empresa por pequeña que ésta sea.

Conviene aclarar que cuando utilizamos el término informática no nos estamos refiriendo exclusivamente a la posibilidad de que la empresa adquiera su propio ordenador, sino también a las posibilidades que ofrecen las empresas de servicios informáticos que en el caso de los centros de cálculo ofrecen a los empresarios, por pequeña que sea su empresa, una gran oportunidad de aprovechar la alta tecnología de *software* que aquéllos han desarrollado y que se vierten en la empresa en forma de aplicaciones en contabilidad, facturación, nóminas, etc.

Actualmente, las empresas (incluso las más pequeñas) que no se benefician de la utilización de una buena contabilidad como instrumento de información y gestión, no tienen ya el recurso de decir que es por el elevado coste que supone llevar al día ese sistema y utilizar el tan conocido tópico de que «costaría más caro el control que lo controlado». Y esto no son afirmaciones gratuitas, sino que se puede contrastar con cifras.

Existen empresas de servicios informáticos que pueden cubrir las necesidades de grupos de pequeñas empresas

Una pequeña y mediana empresa que lleve a cabo mensualmente

ttrocientos asientos contables puede obtener mensualmente un ba-

ice y una cuenta de explotación y listados de control de situación de

clientes, proveedores, etc... por un coste de mecanización equivalente a la quinta parte del sueldo de un administrativo.

Si esa misma empresa optase por la decisión de comprar un microordenador para su gestión en el que podría, además de llevar su contabilidad, realizar su facturación, controlar sus inventarios, etc..., debería realizar una inversión en la compra del «micro» del orden de los cinco mil dólares. Un paquete de programas estándar de contabilidad general podría adquirirlo por un coste del orden de los quinientos dólares.

Este ejemplo deja, pues, suficientemente claro que la informática está ya al alcance de cualquier empresa que desee beneficiarse de sus ventajas. El problema, quizá, no resida en la informática sino en la mentalización y organización previa que la decisión de «informatizarse» lleva irrevocablemente emparejadas.

La contabilidad de una pequeña o mediana empresa llevada por un microordenador cuesta la quinta parte del sueldo de un administrativo

El ordenador es un centro de aglutínamiento y ***tratamiento de información***

b) **¿Que es y cómo funciona un ordenador?**

No existe una definición concisa y admitida por todos, pero de una manera un poco vaga, todo el mundo sabe de qué se trata cuando se habla de ordenadores. Quedándose en un plan de generalidades, dire. mos que el ordenador es un conjunto de circuitos electrónicos que per• miten tratar informaciones.

Pero, el tratamiento de la información existía antes del nacimiento del ordenador. Los equipos de máquinas clásicas a base de fichas perforadas, por muy modestos que nos parezcan hoy día, procesaban ficheros de datos, actualizándolos y realizando algunos cálculos sencillos; el calculador electrónico mejoró las máquinas clásicas permitiendo unos cálculos más complicados y completos.

El ordenador, de una manera un poco simple, aparece como una integración de las principales funciones de un equipo clásico dotado de un calculador, las cuales son:

— Almacenamiento de datos en ficheros — Clasificación de ficheros — Comparaciones — Modificaciones de los datos de un fichero — Cálculos aritméticos y algebraicos — Impresión de resultados, etc.

Físicamente, el ordenador se compone de dos tipos de elementos:

— La Unidad Central de Proceso, que suele presentarse como un único mueble en el cual se hallan la Unidad de Control, la Unidad Aritmético-Lógica y la Memoria Central.

La unidad central es el corazón del ordenador. En un equipo de .1-Ii-Fi correspondería al amplificador al que se puede conectar por *una lado el giradiscos* o *la radio y por otro lado obtener los resultados en forma de sonido, con unos altavoces* o *impulsos de luz con un conjunto de bombillas. El amplificador transforma la información contenida en un disco o cassette en sonido inteligible después de procesarlo. Así funciona la unidad central de proceso.*

— Los dispositivos periféricos, que son los órganos de entrada y salida y habitualmente se hallan separados en la Unidad Central de Proceso, en muebles independientes.

UNIDAD CENTRAL DE PROCESO

UNIDADES

DE ENTRADA

MEMORIA

CONTROL

UNIDAD ARITMÉTICA

Y LÓGICA

UNIDADES

DE SALIDA

La unidad central de proceso

Esta parte es el corazón del ordeñador, compuesto por tres elementos bien diferenciados:

1. *Memoria central.* Se ocupa de almacenar los programas y los datos; todos los procesos del ordenador se ejecutan con la intervención de la memoria, en la que los demás elementos depositan la información y de la que la extraen cuando la necesitan.

Dado que el ordenador trabaja en binario, la Memoria deberá ser capaz de almacenar información en tal sistema, información formada por dígitos ceros y unos. Por lo tanto, el elemento básico de la memoria deberá ser un dispositivo capaz de representar dos estados; actualmente esto se consigue mediante circuitos electrónicos biestables, pero el elemento utilizado desde la aparición del ordenador, gozando incluso de ciertas ventajas sobre los demás, es el toro de ferrita (o ferrita). Cada ferrita almacenará un bit *(binary digit)* de información, un dígito binario o unidad elemental.

A fin de representar en la memoria caracteres tales como números y letras, los núcleos se suponen agrupados, usualmente de ocho en ocho, formando un octeto o byte *(binary term),* almacenándose en cada octeto un carácter representado por un número binario de ocho dígitos, mediante algún código preestablecido; el usuario podrá en ese momento considerar la Memoria como una cadena de octetos cada uno de los cuales almacena un carácter, existiendo incluso agrupaciones mayores que hacen el trabajo con el ordenador mucho más sencillo para el hombre.

El tamaño de la memoria de un ordenador se mide en octetos o by-

tes, agrupando éstos de 1.024 en 1.024, formando lo que se conoce co-

io una K; de tal forma, un ordenador con 64 K de memoria tendrá

x 1.024= 65.536 octetos x 8= 524.288 bits o núcleos de ferrita.

La unidad de proceso se compone de memoria, unidad aritmética y unidad de control

2. *Unidad Aritmético-Lógica.* Es el órgano encargado de las operaciones aritméticas y lógicas que el ordenador debe ejecutar; las operaciones lógicas se reducen siempre en el ordenador a la comparación entre cantidades, lo cual se ejecutará restando una de la otra y analizando el resultado. Esto permitirá al equipo tomar decisiones tan complejas como se quiera, reduciéndolas a dichos términos.

3. *Unidad de control.* Es un dispositivo electrónico y automático que efectúa la localización y recuperación de las intrucciones en la secuencia adecuada, las interpreta y las ejecuta estableciendo la comunicación que corresponda con la Unidad Aritmético-Lógica y con los datos almacenados.

Los dispositivos periféricos

Periféricos son los elementos de un ordenador encargados de la comunicación entre éste y el exterior, es decir, los dispositivos de entrada y salida, alojados físicamente al margen de la Unidad Central de Proceso, como se ha indicado anteriormente.

El tamaño de la memoria del ordenador nos indica la capacidad de almacenar información de que dispone

Las clásicas tarjetas perforadas están dando paso a sistemas más rápidos, seguros, cómodos y baratos

Una unidad lectora de tarjetas perforadas es un periférico de

da, una impresora es un periférico de salida, y una unidad de

magnética lo será de entrada/salida, dado que el ordenador puede

bar datos en la cinta y también leer de ella los datos grabados ant(

mente; en este sentido, los periféricos de entrada/salida permit

almacenar datos, por lo que son conocidos como dispositivos de cenamiento.

Es preciso distinguir muy claramente entre el periférico y el sopor

te; las tarjetas, las cintas magnéticas, el papel de la impresora, soportes de información, medios físicos en los cuales se contiene

información específica, mientras que los periféricos serán la unir

lectora de tarjetas, la impresora y el dispositivo de lectura-grabación de

cintas.

Los soportes más destacados, ya sea por su frecuencia de utilización, o•por su mayor perfección técnica, son:

— *Tarjetas perforadas:* Es el soporte más clásico y aún hoy el más utilizado, si bien pierde su puesto día a día en favor de la captura sobre soportes magnéticos.

— *Cinta perforada:* Basada en los mismos principios que la tarjeta,

pero con la diferencia de que es una cinta de papel contínua, no estando limitado el número de caracteres. Otra ventaja reside en su mayor resistencia y duración.

- *Cintas magnéticas:* Para almacenar datos utiliza el mismo principio usado por los equipos magnetofónicos. La cinta magnética se supone dividida en pistas, sustituyendo las perforaciones de la cinta perforada por puntos magnéticos.

- *Cassette:* Se diferencian de las anteriores por la existencia de una única

pista. Su pequeña capacidad y precio favorece su utilización en los miniordenadores.

«Hardware»

formado por

elementos

nacos y

icos que

un

— *Disco magnético:* Es un disco metálico recubierto por ambas caras de material magnetizable, cuya información es leída por un brazo móvil. Los discos suelen presentarse formando *disc-packs* (paquetes), los cuales contienen varios discos y varios brazos que se mueven simultáneamente. Su característica principal radica en la gran velocidad de acceso a la información.

— *Tambor magnético:* Es un cilindro macizo cuya superficie externa es magnetizada, y con una velocidad de acceso a la información superior a la del disco.

— *Disco flexible o «diskette»:* Elaborados con material plástico magnetizable, su funcionamiento, como el de los discos, se basa en el acceso directo a pistas concéntricas de su superficie.

La descripción que del ordenador se ha hecho hasta aquí corresponde a lo que en términos informáticos se denomina *Hardware,* es decir, los elementos físicos, mecánicos y electrónicos que componen al mismo.

Por otra parte, se denomina *software* al conjunto de programas, diseños y lenguajes que permiten utilizar el *Hardware* y obtener los resultados pertinentes.

La Unidad Central de Proceso de un ordenador ejecuta instrucciones almacenadas en un programa. Se denomina programa al conjunto de instrucciones para realizar una función determinada. Para escribir programas es necesario utilizar lenguajes; un lenguaje es un medio

e comunicación entre el programador y el ordenador.

El ordenador sólo entiende el «lenguaje de máquina» y no puede

jecutar directamente programas que se le suministren en otros len-

ajes. La traducción se efectúa a través de unos lenguajes simbólicos,

tre los que destacan COBOL, BASIC, PASCAL, FORTRAN, PL/I, et-

Itera.

Las colecciones de programas se denominan librerías y tienen un

gran valor, que en ocasiones supera al del *Hardware.*

La información y la empresa

La búsqueda de beneficios a través de una mayor presencia en el mercado y de una minimización de los costes, es común a la globalidad de las empresas. Sin embargo, estos principios se concretan de distinta forma según sean las circunstancias de cada empresa particular. La más típica de estas circunstancias es el tamaño.

Ha existido y existe controversia en relación al umbral que separa las pequeñas de las grandes empresas. Se han barajado: volumen de mano de obra empleada, capitales propios, cifra de ventas o relación con grandes empresas.

A las grandes empresas, a causa de las economías de escala que se producen en su interior, les ha sido más fácil el acceso a la informatiza-

clon ae sus procesos. tn camoio, ouen numero ae pequenas y me-

En el mundo existen muchos idiomas que sirven de vehículo de

comunicación entre los diferentes pobladores de las distintas áreas geográficas. Al igual que en la vida normal, el hombre y la máquina deben comunicarse en un lenguaje común, comprensible para los dos.

El «software» es el conjunto de programas y lenguajes que sirven para utilizar el «Hardware»

La informática soluciona problemas de información en las distintas áreas de la empresa

dianas empresas, como fruto del desconocimiento del tico y de sus desarrollos más recientes, no han empre informatización de sus actividades.

En este capítulo se intentarán analizar los cuellos frecuentes que se producen en las pequeñas y mediana un sentido amplio, la falta de información es caracterít los problemas que se originan en las distintas áreas de que no utilice los recursos de la informática.

En el transcurso de los últimos años, las empresas *haz* una serie de etapas o épocas, en las cuales las necesidades ción han cambiado de forma radical.

La necesidad de rapidez en la toma de decisiones de marketing es un campo idóneo para los ordenadores

Vamos a relacionar, en líneas generales, dichas etapas:

— *Economía de producción.* Con necesidades de informad camente nulas. La venta era fácil, los márgenes altos y no problemas financieros.

— *Racionalización industrial.* Con la racionalización y orgarn de los procesos de producción, las necesidades de información! algo superiores que en la etapa anterior.

— *Marketing.* Al saturar el mercado, existir competencia y redu se los márgenes, las necesidades de información tuvieron *un* miento espectacular. La venta se hizo dificultosa, se tuvo *necesidad(* abrir nuevos mercados.

— *Escasez de recursos* (materias primas y recursos *financiera* inflación y productividad.* En los momentos actuales, *además dela* problemas de la etapa anterior, nos encontramos *con* unas *necesidades* de información nuevas: márgenes prácticamente nulos, *gastos é*

estructura enormes, incremento grande de morosos y técnicas

tables obsoletas que falsifican totalmente los resultados empresarial”

debido a la inflación.

La ausencia de una auténtica información produce dificultades, mo ya se ha dicho anteriormente, en las distintas áreas:

La organización de las ventas se ha complicado coi
te, de tal forma que las empresas que no se adapten a las nuevas
cas del marketing se encuentran imposibilitadas rápic
competir en los mercados. La causa de esta situación no se
tas milagrosas de los nuevos vendedores, sino a la buena
y sabio tratamiento de la información que en principio está i
para todos.

Bajo el epígrafe del marketing permanecen *fun(*
para la mejora de la competitividad como el *análisis de*
las repercusiones financieras de las políticas de ventas, *el*
asistencia técnica a los clientes, el análisis de la
control del rendimiento del personal vendedor. La
formación sobre estas variables tiene un reflejo en la
titiva de la empresa.

La información sobre clientes ha cobrado mayor importancia, principalmente desde el inicio de la crisis económica que ha influido negativamente en la liquidez de las empresas. No es suficiente afirmar genéricamente que tenemos muchos o pocos impagados atendiendo únicamente a unos volúmenes globales. Generalmente, nos encontra-

remos n ante uelevado número de clientes de los que se hace necesario

lnc ;Aaratnran:An 1ae

características del movimiento físico mantenido hasta el momento, los datos contables de las operaciones habidas y las circunstancias, en principio no previstas, pero que pueden llegar a ser cruciales para la continuación de las relaciones comerciales.

El control de las variables estratégicas de la empresa con la informática permite una mejor planificación

La ausencia' de información completa en el proceso productivo

tiene varias vertientes. Por una parte, el grado de conocimiento de las

alternativas tecnológicas con sus repercusiones financieras y producti-

las. No se trata solamente de estar «al quite» de las innovaciones tecno-

igicas que continuamente está produciendo el hombre en su unión

m la empresa, y adquirir simplemente estos avances. La preocupa-

kión de la empresa debe ser más global en el sentido de integrar las posibilidades propias de desarrollo tecnológico, la investigación de

nuevos productos y la observación de las novedades que aparecen en el mercado, todo ello enmarcado en el seguimiento de la política económica del país. No hay que olvidar que las decisiones públicas sobre la Política Comercial Exterior, Energía, Relaciones Laborales o Sistema Financiero pueden cambiar de sentido la rentabilidad de los proyectos productivos. En última instancia, éste es el propósito de aquellas decisiones.

La solución eficiente de este apartado de la producción resuelve la pregunta del «CÓMO» producir. Sin embargo, existe otra gran pregunta para concretar el sistema productivo, que es el «CUÁNTO».

Está extendida la impresión de que generalmente la dirección de una empresa tiene escaso o ningún control sobre el nivel de las inverksiones en stocks. Éstos tienden a acumularse hasta que se decide tomar

tisuria acción repentina para reducirlos. La inversión en stocks no se

›lanifica, sencillamente ocurre.

No es necesario fundamentar mucho la idea de que este desajuste se produce como consecuencia de la falta de circulación y aprovechamiento de la información existente, al ser ésta un conjunto muy elevado de pequeños datos, imposible de utilizar por métodos manuales. Las mejoras en la gestión de stocks se detectan de cuatro formas:

1. Reducción del nivel de stocks de materias primas a causa de una mejor planificación de necesidades y pedidos.

2. Mejor servicio al cliente debido al control más estrecho sobre cada artículo individual.

3. Reducción en los costes de fabricación, en particular de mano de obra directa, ya que al reducir las faltas de materiales hay menos interrupciones en el trabajo.

Un control más estrecho permite un mejor servicio al cliente

La mecanización de la contabilidad tiene efectos beneficiosos en la gestión empresarial

4. Reducción del personal en almacenes y control de producción

debida a la menor cantidad de registros y búsqueda de materiales.

Si difícil resulta ajustar la administración de la empresa a las cir-

cunstancias de un momento determinado, mayores son las dificultades

administrativas resultantes de un crecimiento de la empresa, al exigir cambios continuos que a menudo tropiezan con rigideces organizativas

y personales.

La importancia de un uso correcto de los datos contables nos ha

conducido a darle un trato particularizado en páginas posteriores. Pero

desde este mismo momento a todos nos es fácil imaginar los efectos be-

neficiosos que para una correcta gestión empresarial aporta la mecanización de la contabilidad.

Sin embargo, quedan aún bajo el epígrafe de administración un conjunto de tareas, entre las cuales destaca la gestión de personal. No se trata solamente de minimizar los efectivos destinados a la elaboración de liquidaciones para la Seguridad Social o a la realización de las nóminas mensuales, sino que también, y de forma creciente, la empresa debe usar, en provecho de ella misma y de sus colaboradores, a los hombres idóneos para cada puesto. A partir de cierto número de trabajadores se hace difícil el conocimiento personal de cada uno de ellos, y se deja de utilizar una preciosa cantidad de información.

Las dificultades y necesidades hasta aquí mencionadas no se han citado como propias de las pequeñas y medianas empresas por una razón bien simple: La mayoría de ellas se encuentran, independientemente de su tamaño, con los mismos problemas. Mientras las grandes compañías disponen de instrumentos muy refinados para su solución, las pequeñas y medianas empresas descansan en la responsabilidad de un equipo dirigente unipersonal o muy reducido, cuyas energías no permiten atender eficazmente todas las áreas de la empresa ni pueden encontrar colaboradores rentables.

La presentación de los problemas ocasionados por la falta de información se

ha hecho por áreas funcionales con el objetivo de que las personas responsables de pequeñas y medianas empresas sean conscientes de que este esquema de actividades directivas se producen en todas las empresas independientemente de su organización efectiva. En otras palabras, estos problemas pueden ser ignorados, pero existen.

d) Las necesidades de mecanización y su planteamiento

ordenador

el número

y puede

,ador

del

Las actividades indicadas en el apartado anterior no pretende

acotar a aquéllas que pueden ser objeto de mecanización. Este objetb

podría ser baldío desde la evolución de la informática y su facilidad de

adaptación a nuevas situaciones.

Si bien la introducción en el proceso productivo de cualquier

quina pretende producir beneficios económicos a corto o medio pla2

la incidencia del ordenador trasciende al ámbito puramente económico, o cuando menos lo cubre desde un aspecto mucho más amplio.

Los beneficios pueden ser contemplados por su incidencia en una de dos grandes áreas, cuya importancia relativa dependerá del tipo de empresa, básicamente productiva o básicamente administrativa; en el campo productivo, el ordenador será la más rentable de las máquinas, permitiendo el control directo y eficaz de la producción, la elevaciOn de su ritmo, la obtención a menor precio de productos de mayor calidad.

Desde el punto de vista administrativo, el ordenador mejora muy diversos aspectos, todos ellos relacionados con el tratamiento de información que es su campo de acción, como pueden ser:

— Posibilidad de mantener información actualizada al día. — Posibilidad de mantener mayor volumen de información. — Posibilidad de mantener información de mayor calidad a menor costo. — Generar y mantener información de control interna y externa. — Mejorar la toma de decisiones en calidad y tiempo.

— Permitir el funcionamiento descentralizado, controlando costo y rentabilidad de las ramas, funcionando la central como *staff* de aquélla.

Cada aspecto enumerado permite la obtención de beneficios más o menos directos, muchas veces en facetas cuyo coste real nunca ha sido tenido en cuenta en su justo valor.

Aspecto por aspecto, el ordenador reduce esfuerzos administrativos, logra mayor rapidez en el flujo de información, reduce el número de errores y ayuda la dirección en cada una de las consideradas típicamente funciones empresariales.

Es posible contemplar el proceso de mecanización como una serie de etapas perfectamente definidas, pese a lo cual habrá que considerar

Hoy en día, se ha conseguido reducir los circuitos que contemplamos en la foto al tamaño de una cabeza de cerilla, disminuyéndose por lo tanto el tamaño general del ordenador y ampliándose enormemente su potencia. Esto ha influido decisivamente en la baja de los precios de los ordenadores y en el aumento de la relación capacidad operativa/precio.

~111.1111

Antes de proceder a la mecanización de la empresa se han de sopesar las modificaciones estructurales que se producirían

que estas fases no se presentan separadas en el tiempo, sino que es i

sible y rentable solaparlas, acortando con ello el tiempo preciso pari el desarrollo total de la aplicación.

El proceso de mecanización se compone de seis etapas:

1. Análisis de oportunidad. 2. Análisis funcional. 3. Análisis orgánico. 4. Programación. 5. Explotación. 6. Creación de recursos.

1. ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD. Su objetivo es definir el coste de la mecanización de un problema dado, no sólo económicamente sino también en tiempo, personal, etc., así como prever posibles cambios en la estructura administrativa y otros factores a tener en cuenta.

Las fases por las que puede atravesar un análisis de oportunidad serán:

Como toda

inversión, la

ipra de un

for implica

análisis

comparativo

Majas-coste

— Estudio de la situación actual. — Análisis de los procedimientos. — Definición de soluciones mecanizadas. — Análisis comparativo ventajas-costes. — Decisión (desarrollar o no la aplicación).

El Análisis de oportunidad dará como resultado una decisión muy importante, posiblemente muy costosa y que puede implicar una profunda reorganización de estructura y puestos.

2. ANÁLISIS FUNCIONAL. En este tipo de análisis se especificarán las características de procesos y datos a nivel global: unidades de tratamiento

y ficheros.

La función análisis no es metodizable, ya que debe conjugar un gran número de factores y muchos de ellos subjetivos. No existe mejor método para desarrollar un análisis que el que cada analista implante en base a su propia experiencia.

3. ANÁLISIS ORGÁNICO. Ésta es una fase intermedia entre análisis y programación; de la misma forma que puede suponerse parte del análisis, es posible considerarla como integrante de la programación; en el primer caso, se obligará al analista a descender en el detalle de este trabajo, y en el segundo, deberá contarse con programadores más capacitados.

Todo lo anterior se agudiza aún más en el terreno de los ordenadores pequeños y medios, en los que una misma persona, el analista-

programador, se encarga de todos los pasos del proceso, gracias a la

sencillez de uso que es típica de estos equipos.

Cuando exista, el analista orgánico se encargará básicamente de

dos aspectos: detallar la estructura de los datos, y detallar la estructi

el

de los procesos generando para cada unidad de tratamiento Organigramas y Tablas de decisión que definan la estructura lógica de los tratamientos a ejecutar.

4. PROGRAMACIÓN. Esta fase abarca tres etapas que suelen ser ejecutadas por la misma persona, el programador. La primera etapa consiste en definir la estructura lógica del programa, los diferentes grupos de tratamientos que incluye, los conjuntos de datos sobre los que opera, y la estructura jerárquica de unos y otros, todo lo cual se conoce como programación. La codificación es la segunda etapa de esta fase y su objetivo es plasmar la lógica antedicha en instrucciones de un deter-

únado lenguaje; por último, la depuración o prueba de programas in-

fiará descubrir los errores de codificación y lógica cometidos en la

)gramación.

5. EXPLOTACIÓN. Es la fase en que el programa desarrolla el trabajo para el que fue creado. Pueden distinguirse dos etapas básicas en fase de explotación: rodaje y mantenimiento.

En fase de rodaje se detectarán todos aquellos errores que no descubrieron las pruebas. Lo usual durante esta etapa es efectuar en paralelo el trabajo manual y el trabajo en ordenador, lo cual implicará una sobrecarga de trabajo pero permitirá evitar errores que pueden ser de dificil solución.

En la fase de mantenimiento, se producen modificaciones de todo tipo, como el cambio de formatos, la inclusión de trabajos especiales y otros. Esta fase se prolonga mientras los programas estén en explotación.

6. CREACIÓN DE RECURSOS. Esta fase se desarrollará en paralelo con las fases técnicas (Análisis, programación), y sus pasos fundamentales serán:

Selección, petición y recepción de equipos. Preparación de los locales. Selección y formación de personal. Redacción de operatorias. Creación de ficheros.

Alternativas de mecanización

El «ojo» lector del ordenador puede sustituir en muchos casos al «ojo» controlador del empresario en cantidad de áreas de la empresa, liberándolo de algunos trabajos rutinarios y permitiendo concentrar su atención en tareas más imaginativas y creativas.

’ara perfilar los criterios de elección se hace conveniente realizar precisiones:

Un equipo de datos, cualquiera que sea su configuración no es solución a los problemas de dirección, gestión, control u orga- in sino un medio para alcanzar algunas soluciones.

equipo deberá adquirirse cuando existe una oportunidad de ible y razonable, nunca como resultado de una necesidad o ur- tistrativa.

Se podría disponer de un ordenador *comprándolo,* ***alquilándolo o contratando servicios con una empresa especializada***

— El coste total de la inversión, o del gasto, podría llegar a 2, 3 6 5 veces el coste directo del equipo.

Naturalmente, las posibilidades de elección entre los medios disponibles en el mercado son muy amplias yendo desde la gama de microcomputadores a los microordenadores y equipos ordenadores superiores. Por otra parte, esta gama de equipos puede ser utilizada en distintas modalidades:

— Por adquisición o compra. — En régimen de alquiler o leasing. — En régimen de servicio, a través de una oficina de proceso de datos.

Las soluciones a que ha podido acogerse la pequeña y mediana empresa, han sido soluciones provisionales especialmente basadas en los servicios de los Centros de Cálculo o Sistemas dedicados a aplicaciones específicas. Decimos provisionales porque no se ha intentado, debido a la inexistencia de políticas comerciales orientadas a este tipo de usuario, plantear su mecanización en el conjunto de todos sus problemas, sino que se han dirigido a unas necesidades concretas, tales como la nómina o la contabilidad, soluciones basadas en la mecanización parcial. Por tanto, y a nuestro juicio, existe un mercado potencial para soluciones informáticas de nueva factura que hoy por hoy está en gran parte desatendido.

De todos modos, esta situación entra en la actualidad en vías de una progresiva solución debido especialmente a tres factores:

1. El desarrollo de *SYSTEM HOUSES* con venta de ordenadores «llave en mann-

2. La posibilidad que brindan los nuevos equipos informáticos denominados microcomputadores.

3. Las nuevas tendencias en la oferta de servicios de los Centros de Cálculo.

Muchas organizaciones profesionales o empresariales disponen de servicios de informática para sus afiliados

ALTERNATIVA BASADA EN «SYSTEM HOUSES». Los servicios prestados por parte de empresas informáticas consisten en la entrega de proyectos

«llave en mano», facilitando al usuario un servicio completo de diseño y desarrollo del sistema de información, y elección e instalación de los equipos necesarios así como su puesta en marcha. La responsabilidad global recae en la empresa de servicios y está sujeta a una prueba final de aceptación por parte del usuario.

Este sistema se ha desarrollado en países como Francia y Alemania Federal, que cuentan con una importante infraestructura de pequeña y mediana empresa.

ALTERNATIVA BASADA EN CENTROS DE CÁLCULO. Los centros de cálculo son empresas de servicios informáticos, cuya actividad se basa en la mecanización de muchas pequeñas operaciones con gran contenido administrativo.

Sin embargo, la Política Comercial en la que se basa hasta la fecha **un** centro de cálculo, a nuestro entender va a cambiar en un futuro próximo, especialmente en lo relativo a clientes tipificados como pequeña y mediana empresa. Ello es debido sustancialmente a tres motivos:

— La experiencia adquirida por el usuario sobre este tipo de servicio que exige un tiempo de respuesta cada vez menor en el proceso de **sus** transacciones y que supone un gasto importante para su economía.

- La oferta, en el mercado, de soluciones cada vez más económi-

i, y por tanto asequibles a la pequeña y mediana empresa.

— Las facilidades actuales de comunicación por línea telefónica. De todo ello cabe esperar que el centro de cálculo como tal ofrezca

la posibilidad a sus actuales usuarios de disponer de soluciones informáticas para el proceso local de aquellas aplicaciones que puedan ejecutarse en un sistema de baja o pequeña potencia. En paralelo, existirá la alternativa de explotar a distancia aquellas soluciones que requieran un mayor volumen de proceso y que en buena lógica serán mínimas.

ALTERNATIVA BASADA EN MICROCOMPUTADORES. Desde la aparición en 1972 de los microprocesadores se ha desarrollado un notable progreso en el acercamiento de la informática a aquellos procesos que por su coste no eran susceptibles de ser resueltos mediante la informática convencional. La evolución seguida ha sido la de ampliar el campo de aplicación de los primeros sistemas electrónicos basados en microprocesadores, hasta convertirlos en sistemas de informática con todas las prerrogativas.

Ello ha significado un esfuerzo dirigido hacia la integración de periféricos de bajo coste alrededor de la Unidad Central de Proceso con microprocesador y en paralelo al desarrollo de un potente *Software* de base.

La aplicación del cassette a la informática nos da idea de la proximidad de los microordenadores al consumidor medio. Actualmente, la compra de un ordenador se halla más cerca del concepto de compra de un electrodoméstico que de la compra de alta tecnología internacional.

La decisión de compra de un microordenador es similar a la de compra de un automóvil de tipo *medio*

La evolución tecnológica de los últimos años ha acrecentado las po• sibilidades del microordenador como solución idónea para las pe. queñas y medianas empresas. El microordenador ha pasado a ser un producto electrónico susceptible de ser colocado en cadenas de montaje para su fabricación en masa, al estilo de un televisor, un vídeo, una cassette o un aparato de radio. Ello comporta unas cantidades, precios, sistemas de marketing y de promoción mucho más similares al mundo del electrodoméstico de lo que había venido siendo habitual hasta ahora.

En el último quinquenio, las disminuciones en el precio de los equipos y el incremento en las prestaciones, han sido espectaculares y han revolucionado las formas comerciales de venta del material informático.

Hoy, las decisiones de compra de un microordenador son similares a las de compra de un automóvil de tipo medio. Así se están desarrollando distintas formas de comercialización:

TIENDAS DE INFORMÁTICA. Invento relativamente moderno, las tiendas de informática están en fase de desarrollo, y en ocasiones organizadas en cadenas. Plantean muchas incógnitas en cuanto a su función, perspectiva y desarrollo.

SECCIONES ESPECIALIZADAS EN LOS GRANDES ALMACENES. Existe una división de *Hardware,* con exposición de placas, impresoras, etc. y la asesoría de un técnico que en ningún caso •se desplaza fuera de la tienda.

CADENAS DE TIENDAS. Están formadas por una empresa central, que facilita marca, asesoría, tecnología y efectúa una función de compras; además tiene tiendas adheridas a través de un contrato, con las que pacta una exclusiva de zona a cambio de una cuota de instalación y un porcentaje en las ventas.

Estas soluciones de venta al por menor de pequeños equipos informáticos deben valorarse en función de tres grandes variables:

— Equipo físico. En principio es positivo que la tienda sea capaz de atender las reparaciones, y, si es posible, que preste un servicio de sustitución física de los nódulos durante el período de tiempo que estén en reparación.

— Elemento programas. Una de las partes importantes de la cuestión es que las tiendas puedan vender programas propios, en cuyo caso es capaz de variarlos, actualizarlos, corregirlos, modificarlos, etc.

— Elemento formación. La posibilidad de impartir cursos, disponer de manuales, vídeos pedagógicos, cursos autodidácticos a través del propio computador, etc., deben ser elementos a tener en cuenta a la hora de elegir un proveedor informático.

a *sus*

f) **La informática** y **la contabilidad**

La contabilidad como registro estadístico de las transacciones económicas de una empresa, una vez establecidos sus objetivos y el plan de cuentas adecuado a las necesidades de aquélla, presenta una serie de caractefisticas que hacen idónea su mecanización.

Tres son estas características: 1) Que las operaciones de mayor contenido intelectual (o si se quiere de las que hay que decidir la clase de apunte a realizar), son la confección del Diario, la del Balance y la Cuenta de Resultados. 2) Que entre estos estados, todos los apuntes y movimientos intermedios exigidos son casi de carácter mecánico, ya que basta con ir llevando cuidadosamente cada movimiento a su cuenta correspondiente. 3) Que estos apuntes suelen ser numerosos, repetidos y monótonos, lo que unido a su volumen provoca en la mayoría de los casos retrasos y tardanzas importantes en la confección de los estados finales de la contabilidad.

Los ordenadores permiten salvar esta dificultad, por su fácil adap-

ción a trabajos de esta naturaleza, con.volumen repetido e importan-

te de movimientos, que, gracias a su velocidad de tratamiento y la fácil

programación de un trabajo tan sistematizado y rígido en todas sus etapas, como el de la contabilidad, aventaja a los hombres en su ejecución.

Dada la diversidad de situaciones empresariales y de ofertas informáticas aplicables, no se presentarán los modelos usados en alguna aplicación particular. No obstante, se describirán los estados contables que se pueden obtener a través de la informatización de la contabilidad.

Una condición indispensable para mecanizar la contabilidad es la elaboración de un Plan de Cuentas debidamente codificado, que se

Aún quedan muchas personas que consideran a los ordenadores como «máquinas infernales• frente a las cuales se sienten desfasados. Piensan que ya son muy mayores y que los ordenadores son para las generaciones futuras. Esto constituye un notable error. Nada se parece más a la mentalidad analítica de un empresario actual y a su proceso de toma de decisiones que el funcionamiento de un ordenador.

f) La informática y la contabilidad

La contabilidad como registro estadístico de las transacciones económicas de una empresa, una vez establecidos sus objetivos y el plan de cuentas adecuado a las necesidades de aquélla, presenta una serie de caractefisticas que hacen idónea su mecanización.

Tres son estas características: 1) Que las operaciones de mayor contenido intelectual (o si se quiere de las que hay que decidir la clase de apunte a realizar), son la confección del Diario, la del Balance y la Cuenta de Resultados. 2) Que entre estos estados, todos los apuntes y movimientos intermedios exigidos son casi de carácter mecánico, ya que basta con ir llevando cuidadosamente cada movimiento a su cuenta correspondiente. 3) Que estos apuntes suelen ser numerosos, repetidos y monótonos, lo que unido a su volumen provoca en la mayoría de los casos retrasos y tardanzas importantes en la confección de los estados finales de la contabilidad.

Los ordenadores permiten salvar esta dificultad, por su fácil adaptación a trabajos de esta naturaleza, con.volumen repetido e importante de movimientos, que, gracias a su velocidad de tratamiento y la fácil programación de un trabajo tan sistematizado y rígido en todas sus etapas, como el de la contabilidad, aventaja a los hombres en su ejecución.

Aún quedan muchas personas que consideran a los ordenadores como «máquinas infernales» frente a las cuales se sienten desfasados. Piensan que ya son muy mayores y que los ordenadores son para las generaciones futuras. Esto *constituye un notable error. Nada se parece más a la mentalidad analítica de un empresario actual y a su proceso de toma de decisiones que el funcionamiento de un ordenador.*

Dada la diversidad de situaciones empresariales y de ofertas informáticas aplicables, no se presentarán los modelos usados en alguna aplicación particular. No obstante, se describirán los estados contables que se pueden obtener a través de la informatización de la contabilidad.

Una condición indispensable para mecanizar la contabilidad es la elaboración de un Plan de Cuentas debidamente codificado, que se

La mayor aplicación actual de los microordenadores se da en el área contable de la pequeña y mediana empresa

ajuste a las necesidades informativas de la empresa, o a las exigencias de la legislación. Dicho plan nos permitirá identificar las cuentas que intervienen en cada operación, nos facilitará la introducción de los datos en el ordenador, y permitirá obtener los estados contables de• seados.

Generalmente, los documentos contables obtenidos con un programa convencional son:

La oficina del futuro estará controlada perfectamente por una mecanización inteligente

1. DIARIOS. Saldrán tantos diarios como tipo o clave de documentos **de entrada** haya mandado la empresa. Independientemente **de la forma de rellenar los documentos** de captura, estos diarios **saldrán ordenados de forma** cronológica y agrupados por código **de cuenta.**

2. BALANCE DE COMPROBACIÓN DE SUMAS Y SALDOS. En **éste se recoge mes a mes la información** que indica la evolución **de las cuentas; partiendo del saldo del** mes anterior se indican **los movimientos que al Debe y al Haber** ha tenido dicha cuenta **en el mes e indicando el saldo que tiene a** fin de mes. Esta información **se da hasta las cuentas de orden cuatro,** es decir para los **grupos, subgrupos, cuentas y subcuentas, permitiendo** por tanto **un elevado grado de desagregación.**

3. MAYOR. En él saldrán acumuladas todas las cuentas de que **conste el plan de la empresa, con todos los** datos contables **que haya tenido hasta la fecha. Es decir, en cada** Mayor todas las **cuentas saldrán con los movimientos acumulados** desde el principio **del ejercicio, indicando el saldo de la apertura** de la cuenta, **todos y cada uno de los movimientos que ha tenido** dicha cuenta **hasta el mes en curso, puestos cronológicamente** e indicando **después de cada movimiento el saldo de la cuenta.** Este Mayor, **cuando se produzca la regularización del ejercicio** saldrá regularizado, **surgiendo de esta forma la cuenta de** Explotación de la **empresa y la de Pérdidas y Ganancias del ejercicio.**

4. BALANCE DE SITUACIÓN. Cuando se produzca el cierre del **ejercicio tanto definitivo como simulado, la creación de** la cuenta **de Pérdidas y Ganancias nos permitirá confeccionar** el Balance **de la empresa atendiendo a las Masas Patrimoniales** fijadas **por el cliente.**

5. INFORME GERENCIAL. Éste incluye la información siguient **Balance de Situación de la empresa, Cuenta de** Pérdidas y C **nancias y Ratios Económicos derivados del análisis** del Balar

6. FICHAS INDIVIDUALIZADAS. **Se pueden obtener** opcir mente Fichas independientes **de cada cuenta,** teniendo misma el movimiento completo que ha tenido durante el cio. Estas fichas son de gran utilidad para el análisis de c como las de Clientes, Proveedores o Caja.

7. PLAN DE CUENTAS. Tanto en el momento de la cread(siempre que haya una modificación al Plan, saldrá un li

tualizado de cómo queda estructurado con las altas, modificaciones o bajas introducidas en el nuevo Plan Contable de la empresa.

Como puede observarse, la aplicación de la informática a la contabilidad, que puede realizarse con unos programas sencillos, puede modificar sustancialmente la eficacia de la dirección de una empresa. La mayor parte de las empresas usuarias de ordenadores han iniciado sus relaciones con ellos a partir de la mecanización de su contabilidad. Por

supuesto, todas aquellas que tienen alguna función informatizada usan también esta modalidad para la contabilidad. Ello indica que es en este área donde el aprovechamiento de la información existente es más rentable, como consecuencia tanto de la mejora de la gestión, como de la moderación de los costes de obtención.

g) **El futuro de la informática**

El pequeño ordenador tenderá a popularizarse en el comercio al por menor, sustituyendo a la tradicional caja registradora, incidiendo principalmente en una rebaja del nivel de stocks. Habrá muchas aplicaciones en el campo de la pequeña y mediana empresa industrial, donde a una mayor presencia de los programas de contabilidad le seguirá la informatización en la gestión de los stocks, que hasta hoy parecía reservada a grandes equipos sólo disponibles para las mayores industrias. Progresivamente serán aplicables a las pequeñas y medianas empresas programas que hoy están pensados única y exclusivamente para las empresas grandes, como por ejemplo la informatización de las fábricas.

Más al alcance de la mano parece la informatización de las oficias. La oficina del futuro verá cómo incluso los pequeños circuitos adinistrativos están perfectamente controlados a través de una mecanición inteligente. El administrativo se limitará a colaborar en la mejode gestión de los cobros a clientes, las compras o las finanzas. Pero el enador realizará las tareas rutinarias.

PRESIÓN DEL MARCO AMBIENTAL

ON DEL

EMPRESARIO 14

PRESIÓN DEL MERCADO

PRESIÓN DEL MUNDO ASALARIADO

OUTPUT:STRESS

Principalísima e inexcusable, obligación del empresario o directivo es su puesta al día constante como aportación necesaria a su empresa para poder enfrentarse en las mejores condiciones a la creciente competencia. El ordenador en sus manos es un inestimable colaborador; en manos de la competencia, un duro oponente.

Los ejemplos suelen responder a situaciones de fácil individualización en la práctica por *lo que su explicitación puede contribuir a la comprensión y evaluación de problemas que se presentan con una cierta frecuencia en la vida de la empresa. En este caso, el ejemplo se refiere a una fábrica de alfombras y su examen puede ser revelador.*

C) CASOS PRÁCTICOS 1. FÁBRICA DE ALFOMBRAS «LA CORDOBESA»

a) **El empresario**

Hernando Sanjuán había nacido en una ciudad de cierta importancia. En ella hizo sus estudios primarios y secundarios y trabajó durante cierto tiempo en diversas ocupaciones. Al cumplir veintidós años, marchó en busca de mejores oportunidades a una ciudad más importante; allí encontró trabajo en una fábrica de muebles, hasta que, al cabo de diez años, y cuando ya conocía a fondo el proceso de producción, pudo comprar con sus ahorros una pequeña tienda, también de muebles. Explotó esta última durante varios años, en el curso de los cuales mantuvo la relación lógica con vendedores y fabricantes de alfombras. Aprovechó esta circunstancia para informarse a fondo sobre todos los aspectos de la fabricación, distribución y venta de alfombras. Por último, en 1961 compró una empresa de alfombras, y la explotó como único propietario hasta 1965. El negocio le daba beneficios satisfactorios y progresaba con firmeza, aunque con una firme política de contención de gastos. En tal situación, Sanjuán decidió constituir una sociedad anónima para la venta de alfombras al por mayor y al por menor.

b} La empresa

«La Cordobesa» se constituyó como sociedad anónima en 1965. Socios **fundadores y directores fueron: Hernando Sanjuán, presidente; Ricardo Lasaña, vicepresidente y director de explotación; Manuel Brusint, secretario-tesorero y director de ventas; y Antonio Garcés,** vocal y **jefe de compras. El objetivo principal de la sociedad era allegar** fondos **para la expansión de la. empresa, aparte de limitar las responsabilidades. En este sentido, la compañía entró en 1967 en el campo** de la venta de alfombras **al por mayor, aunque conservando la actividad** minorista.

lall

íotnicilio social estaba en una calle principal, a trescientos

lel centro geográfico de la ciudad, en un barrio residencial. A

tancia hablan numerosos establecimientos de muebles y de al-

1, además de otras empresas. El edificio de la compañía era es-

y adecuado para la exposición y venta de sus mercancías, esta-

acondicionado y resultaba agradable a la vista. Tenía la finca

'charla que fondo, lo que le procuraba buena visibilidad desde

puntos alejados de la calle principal, y disponía, además, de

escaparates. En la parte trasera estaba situado el taller de repa-

de alfombras, y la empresa disponía de tres oficinas en el piso

tor.

La relación del empresario con otros directivos de la localidad puede redundar en excelentes beneficios

os directores

Hernando Sanjuán se había comportado muy prudentemente Ido era propietario único de la empresa; pero una vez constituida ¡Cordobesa» en sociedad anónima, cambió por completo de género ida. Aunque de aspecto tranquilo, Sanjuán era un hombre agresivo a las ventas. Comenzó a relacionarse con los directivos de otras phas compañías de la ciudad y logró de ellos favorables contratos a alfombrar distintos locales de oficinas. Todos le consideraban couna persona muy competente. De hecho, era el mejor experto de la dad.

Al asumir la presidencia de »La Cordobesa», Hernando Sanjuán se cionó asimismo al golf y empezó a dedicar buena parte de su tiempo a práctica de este deporte con otros directivos, profesionales y proatarios de la ciudad, llegando incluso a desplazarse a otros lugares ra presenciar distintos torneos en calidad de aficionado. También ¡oyó al equipo de fútbol de la ciudad, tanto con aportaciones directas fmo dando empleo temporal en su empresa a algunos jugadores del ismo.

Ricardo Lasaña, vicepresidente y director de explotación, había ¿abajado antes como jefe de taller en una fábrica de electrodomésti- In el momento de constituirse la sociedad, aportó sus ahorros y se irgo del taller de reparación de alfombras. También supervisaba caimientos de los vendedores, aunque las ventas no dependían Lamente de él. En su anterior empleo dependía del director de rication y no se ocupaba de la selección del personal ni de cues- ies de disciplina. El secretario-tesorero y director de ventas, Manuel Brusint, tenía bcperiencia en la venta al por menor de moquetas y alfombras, pero no onocía el comercio al por mayor en el sector. Había trabajado ya para genjuán como vendedor cuando éste era empresario independiente. Bn 1965 pidió un préstamo para poder convertirse en socio de la «La Cordobesa», que fue pagando en los años siguientes. Según el parecer de muchas de las personas entrevistadas, Brusint dedicaba a la ompañía todo su tiempo, al contrario que Sanjuán. Aquél estaba ipletamente absorbido por las ventas, y no se hallaba al tanto de la lituación financiera detallada de la empresa.

Los contactos sociales del empresario con las fuerzas vivas del lugar donde se ubique su empresa servirán para dar a conocer su competencia y pericia

El jefe de compras, Antonio Garcés, había trabajado antes corno oficinista en una empresa constructora y tenía algunos bienes familiares, que invirtió en la compañía en el momento de su constitución.

Las familias de los cuatro directivos vivían de lo que producía la empresa. Por su parte, los vendedores estaban a sueldo y no cobraban comisión en función de las ventas. En el taller, la explotación era mucho más costosa de lo que sería de desear. El jefe del taller carecía de preparación adecuada y contrataba a operarios que cobraban más de lo que correspondía a su trabajo. Como consecuencia, las repara. ciones eran defectuosas y había que repetir muchos encargos; además, los plazos de ejecución eran muy largos debido a los métodos de trabajo inadecuados y a la poca vigilancia.

Un jefe de taller incompetente no sólo costará dinero a la empresa sino que no podrá asegurar un trabajo conecto y, en consecuencia, su irresponsabilidad será juzgada negativamente por la colectividad a que presta servicios

d) La expansión

Pocos años después de constituirse la sociedad anónima, Hernando Sanjuán compró otro establecimiento de venta de alfombras en una ciudad distinta. El capital de la sociedad filial salió en parte de la empresa matriz, pero una porción importante del mismo pertenecía a accionistas de la segunda ciudad. La dirección no se ocupaba lo suficiente de este nuevo establecimiento, y la falta de atención y de control condujo al fracaso. Todos los accionistas exteriores sufrieron, como es natural, pérdidas importantes. Sin embargo, «La Cordobesa» se vio libre de problemas graves y siguió su trabajo con normalidad.

«La Cordobesa» dividía su actividad en partes casi iguales entre la venta al por mayor y al por menor. Aunque la primera-modalidad era mucho menos rentable, según revelaban los estados financieros de la compañía, nunca se quiso abandonar ese aspecto de la actividad. El departamento de ventas al por menor producía más del doble de beneficios que el otro, que en algunos ejercicios apenas cubría gastos. A pesar de todo, los accionistas consideraron que la explotación de la rama mayorista era positiva para la empresa, porque facilitaba relaciones que permitían concertar ulteriores ventas al por menor, y también por un sentimiento de fidelidad hacia las pequeñas compañías que habían sido clientes desde un principio. Pero estaba claro que se habrían disminuido costos y esfuerzos si se hubiera abandonado este tipo de ventas.

En su intento de promocionar las ventas, la compañía recurrió a la publicidad en la prensa y, sobre todo, en televisión. No obstante, los anuncios en la prensa apenas representaron la tercera parte del

presupuesto publicitario. No se utilizaron, por otra parte, algunos medios que podían haber sido más efectivos que la televisión. Esta última fin escogida por consideración a las amistades-y colegas deportivos d Sanjuán, que tenían intereses en ella, y no se hizo ni siquiera la mejc promoción posible en función del dinero que se gastó. En efecto, en 1 gar de patrocinar algún programa de audiencia femenina, teniendo cuenta que son las mujeres quienes suelen comprar las alfombras, « Cordobesa» hacía su promoción en un espacio deportivo que transmitía a última hora de la noche. Los técnicos publicitarios propia emisora de televisión le recomendaron cambiar el progra publicitario, pero Sanjuán insistió en continuar como estaban.

ks56

”,

0

San Juan, inicialmente empresario de una fábrica de muebles, se vuelca al ramo de la venta de

respetable posición. Con la finalidad de ampliar la producción crea una sociedad ano; zndose con numerosos emnresnrin.s emnresa obtiene buenas Eanancias en el sector

sector mayorista, situación ésta que se agrava por una torpe puIlicidad. Una recesión

Cordobesa» v San luan dohprá solicitar ayuda financiera.

e) **La recesión**

En 1973 y 1974 se produjo una recesión a escala nacional, como

consecuencia de la contracción económica mundial. Todas las empresas minoristas se encontraron con un alto nivel de existencias, por lo general mayor de la que podían soportar dada su situación financiera. También a «La Cordobesa» le llegó la bajamar, con unas ventas en disminución, unas existencias elevadas y una rotación lenta del almacén. La rentabilidad se vino abajo y la situación financiera no se logró remontar.

Las pequeñas empresas deberán analizar minuciosamente la situación económica nacional e incluso prever las eventuales contracciones económicas mundiales a fin de tomar las medidas oportunas para no verse envueltas en sorpresas

negativas que

Frían haber

evitadas

La inmovilización de las existencias era el principal problema que impedía desenvolverse a la compañía, que necesitaba de las mismas para continuar con su actividad mayorista. Pero este campo de actividad vivía una situación difícil, porque muchas fábricas surtían directa. mente a los minoristas y los márgenes de beneficio para los mayoristas eran ínfimos. Por el contrario, éstos se veían obligados a mantener unas existencias altas, con objeto de atender los pedidos y elevar la cifra de ventas.

f) **La solución**

Dada la mala posición económica de la empresa, Sanjuán recurrió a su cuñado, un próspero industrial, en solicitud de consejo y de ayuda financiera. Éste, después de estudiar la situación del negocio, accedió a concederle un préstamo personal bajo las siguientes condiciones:

1. No seguir operando como mayorista. 2. Sustituir a Lasaña como director de explotación.

3. Replantear la campaña de publicidad y dirigirla principalmente

a una audiencia femenina. 4. Plena dedicación de Sanjuán a la dirección de la empresa.

Sanjuán aceptó las condiciones propuestas. Se dedicó con ahinco a

la gestión, redujo gastos de explotación y logró aumentar las ventas. A los dos años estuvo en condiciones de empezar a amortizar el préstamo personal que le había hecho su cuñado. Como se puede apreciar, el negocio estuvo al borde del fracaso pero gracias a un adecuado asesora• miento y al renovado tesón que puso su director, pudo salir a flote.

D) EJERCICIOS DE EVALUACIÓN

1. GENERAL

a) Pida en su Asociación o Cámara de Comercio una lista de lil
y publicaciones que puedan ayudarle a dirigir su empresa con mét< protesionaies.

orno

b) Haga un examen de los contratiempos que ha sufrido como empresario y pregúntese si no hubiera evitado muchos de ellos de haber solicitado asesoramiento profesional.

c) Examine su actitud hacia sus empleados en cuanto a su formación se refiere. ¿Procura explicarles el método de trabajo a seguir para aumentar su eficacia? ¿Les invita a adquirir conocimientos sobre las materias que les pueden convertir en empleados mejores y capaces de tomar decisiones acertadas en caso necesario?

d) Prepare una lista de las ventajas que usted cree tener como pequeño o mediano empresario y que no tendría en el caso de pertenecer como empleado a una gran empresa.

e) Elabore otra lista con las desventajas que sufre por el hecho de ser un pequeño o mediano empresario frente a las empresas grandes. ¿Hay medios de superar las desventajas asociándose con otros como usted?

f) Trate de esquematizar en un listado las características personales que, según su criterio, debería reunir un empresario de su sector. Compárelo con un perfil personal y saque las consecuencias debidas.

g) Refleje en un cronograma cuánto tiempo dedica usted semanalmente a:

— Realizar personalmente el trabajo. — Dirigir el trabajo. — Planificar el trabajo futuro.

¿Cuál de estas tres funciones exige más atención? ¿Cuál debería ser su distribución de tiempos?

h) Resuma en un pequeño cuadro la clase de control que realiza sobre las ventas, los costos, las existencias. ¿Dónde están sus puntos fuertes y dónde sus puntos débiles?

CONTESTE VERDADERO O FALSO

a) La retirada de fondos sólo incumbe al empresario y no incide para nada en la marcha del negocio.

b) En un pequeño negocio minorista no hay razón para dar una formación rigurosa al personal nuevo.

c) El sistema de comisiones es un eficacísimo instrumento para motivar al personal de ventas.

d) La condición inicial para actualizar los conocimientos es una actitud positiva hacia la innovación.

e) La gran empresa permite mayor flexibilidad que la pequeña en la toma de decisiones.

fi El medio más eficaz de prevenir los perjuicios inesperados está constituido por los seguros.

g) La mayoría de las empresas son de grandes dimensiones,

h) Dirigir una empresa significa lo mismo que dirigir la explotación de una empresa.

i) El pequeño empresario tiene un acusado sentido de la independencia.

j) La influencia del entorno es decisiva para la buena marcha del negocio.

k) La planificación resulta superflua en la pequeña y mediana empresa.

1) La fijación del precio es una de las funciones más delicadas de cualquier empresa.

Respuestas al ejercicio n.° 2

a) FALSO b) FALSO e) VERDADERO d) VERDADERO e) FALSO f) VERDADERO g) FALSO h) FALSO i) VERDADERO j) VERDADERO k) FALSO 1) VERDADERO

SECCIÓN II

TEMAS

BÁSICOS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: LA FORMA

Cuando se ha decidido establecer un determinado tipo de negocio y analizado las variables genérbles que intervienen en ese proceso inicial, debe acometerse uno de los pasos más delicados y generalmente decisivos de la futura marcha de las operaciones: se trata de la concepción de cómo será esa empresa. Dentro de este examen tiene un valor esencial el proyecto *de las instalaciones y obra§ que exigirá la empresa y en ese sentido, para una más ajustada comprensión espacial, resulta de gran utilidad la construcción de maquetas que aportarán una idea global del aspecto final deseado.*

JURIDICA Y LA UBICACION

A) ASPECTOS **DE CARÁCTER GENERAL**

1. IDEAS GENERALES Una de las cuestiones más delicadas que se pueden presentar en la

toma de decisiones de carácter empresarial es la concepción de cómo será un futuro negocio. Del correcto enfoque de esta cuestión, que ifecta a la organización entendida en el sentido más amplio, depende n gran medida el futuro éxito o fracaso de la empresa que se está gesando. Pueden distinguirse tres aspectos básicos.

Nacimiento de **la empresa** Toda empresa nace de la conjunción entre una o varias personas

prendedoras, una idea que ponen en práctica y un capital. La *idea*

cede ser, por ejemplo, la fabricación de prendas de vestir o la venta

artículos o servicios (una empresa de transportes, un comercio,

Los comienzos de la empresa, que se prolongan por espacio de unos dos años, son decisivos y cargados de dificultades

’%¡

La forma jurídica que se decida adoptar deberá estar en función tanto de las preferencias de los fundadores de la empresa como de la legislación vigente

Pero, lo mismo que las personas, las empresas precisan de ciertos requisitos para **subsistir. El hombre necesita respirar;** la empresa tiene **que vender el producto de su trabajo a un precio y en unas cantidades que le permitan subsistir y que, además, aseguren su crecimiento y su futuro. En caso contrario, la empresa desaparecerá.**

Los comienzos, calculados en unos dos años, son decisivos y, sin duda, los más difíciles. Pero, cuando una empresa demuestra que sus objetivos son acertados, que su dirección es la adecuada, que sus productos se venden..., el negocio se consolidará e, incluso, se desarrollará.

b) Forma jurídica

kaajti”

’?9-W7r

Cuando una o varias personas conciben la idea de constituir una pequeña empresa, se enfrentan con el reto de tomar muchas e importantes decisiones: ¿Cuál o cuáles van a ser las fuentes de financiación? ¿Cuál va a ser la localización geográfica de la futura fábrica, tienda, etc.?

Pero quizás la decisión que a priori parece más importante sea la que recae sobre la forma jurídica que se dará a la empresa. Esta ha de estar en consonancia con las características de sus promotores, sus objetivos y el volumen estimado de operaciones.

En principio, probablemente habrá que elegir entre la empresa individual y la sociedad mercantil. Más adelante, a lo largo de la vida del negocio, su crecimiento, su situación financiera y fiscal, etc., pueden aconsejar que la pequeña empresa admita nuevos socios que puedan aportar capital y, por tanto, entren a formar parte de la organización.

En cualquier caso, la forma jurídica que se decida adoptar deberá estar en función, tanto de las preferencias de sus fundadores, como de la legislación vigente.

c) Ubicación

La elección de la ubicación de la empresa, en un determinado contexto geográfico, social y económico, es un factor de privilegiada importancia

Otro de los grandes problemas que ha de resolverse es el relativo al lugar donde se instalará el negocio, ya que ninguna empresa se puede aislar de su contexto geográfico, social y económico. Normalmente, una fábrica se ubicará cerca de las fuentes de materias primas o de las empresas a las que compra o vende, pero un comercio se instalará en el lugar más adecuado para sus ventas.

2. **FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA**

La forma jurídica de las empresas varía de acuerdo con la legislación vigente en cada país; por ello, vamos a tratar aquí las principales modalidades existentes, a fin de presentar un modelo básico que sólo esté sujeto a las naturales variaciones naturales en el marco del derecho comparado.

Entre las formas de organización empresarial más generalizadas

lemos citar las siguientes:

Empresa individual (un solo propietario).

b. Sociedad solidaria o regular colectiva (dos o más socios). c. Sociedad anónima. d. Sociedad en comandita. e. Sociedad de responsabilidad limitada.

Antes de adentramos en el estudio casuístico de estas modalida-

es, conviene aclarar que, como norma, las diferentes legislaciones na-

nales no ponen impedimentos a la constitución de sociedades mer-

ntiles atípicas, es decir, distintas de las que están expresamente re-

ladas por la ley.

a) **Empresa individual**

Constituye la forma más sencilla de organización y gestión de una empresa; el empresario es el único propietario del negocio, y por tanto, es el que lleva la dirección global, aunque, por supuesto, esto no es óbice para que contrate otras personas que colaboren en la gestión social.

La responsabilidad del empresario individual es ilimitada, es decir, que responde con todos sus bienes presentes y futuros de los resultados de la gestión y de los actos u omisiones cometidos por sus empleados en el cumplimiento de sus funciones y que perjudiquen a terceros.

La propiedad individual es típica de la pequeña empresa que co-

mienza; del *self made man* que tiene una idea propia y que la ofrece al mercado sin otra ayuda, casi, que su esfuerzo.

Es la forma jurídica más simple que puede adoptar una empresa en que hay más de un propietario. En su caso, la gestión corresponde a

los o más personas, que han aportado el capital y responden de los

riesgos con *todo* su patrimonio.

b) Sociedad regular colectiva

Desde los tiempos en que una sociedad comercial o de cualquier índole quedaba refrendada por el simple y respetado apretón de manos hasta la actualidad en que los sistemas jurídicos y las necesidades sociales han ideado diferentes tipos de sociedades, el hombre ha transitado un largo sendero.

Entre las formas de organización empresarial más generalizadas

lemos citar las siguientes:

a. Empresa individual (un solo propietario). **b.** Sociedad solidaria o regular colectiva (dos o más socios). c. Sociedad anónima. d. Sociedad en comandita. e. Sociedad de responsabilidad limitada.

Antes de adentramos en el estudio casuístico de estas modalida-

les, conviene aclarar que, como norma, las diferentes legislaciones na-

males no ponen impedimentos a la constitución de sociedades mer-

Intiles atípicas, es decir, distintas de las que están expresamente re-

dadas por la ley.

a) Empresa individual

Constituye la forma más sencilla de organización y gestión de una empresa; el empresario es el único propietario del negocio, y por tanto, es el que lleva la dirección global, aunque, por supuesto, esto no es óbice para que contrate otras personas que colaboren en la gestión social.

La responsabilidad del empresario individual es ilimitada, es decir, que responde con todos sus bienes presentes y futuros de los resultados de la gestión y de los actos u omisiones cometidos por sus empleados en el cumplimiento de sus funciones y que perjudiquen a terceros.

La propiedad individual es típica de la pequeña empresa que comienza; del *self made man* que tiene una idea propia y que la ofrece al mercado sin otra ayuda, casi, que su esfuerzo.

b) Sociedad regular colectiva

Es la forma jurídica más simple que puede adoptar una empresa en la que hay más de un propietario. En su caso, la gestión corresponde a dos o más personas, que han aportado el capital y responden de los riesgos con todo su patrimonio.

Desde los tiempos en que una sociedad comercial o de cualquier índole quedaba refrendada por el simple y respetado apretón de manos hasta la actualidad en que los sistemas jurídicos y las necesidades sociales han ideado diferentes tipos de sociedades, el hombre ha transitado un largo sendero.

La sociedad suele tener personalidad jurídica propia, es decir, que constituye una entidad diferente de las personas físicas que la componen

Se puede definir esta modalidad como «la asociación de dos o más **personas, en forma solidaria o colectiva, para dirigir,** en calidad de propietarios, **una empresa con fines lucrativos».**

Los socios solidarios aportan a la empresa su trabajo, además del **capital, siendo esta nota y la responsabilidad ilimitada** de los socios las **que caracterizan esta modalidad.**

Su constitución se hace mediante el denominado contrato de sociedad, **que otorgan los futuros partícipes y en el cual se** hacen constar **los derechos y obligaciones recíprocos de éstos.**

La forma y el contenido del contrato de sociedad, que se otorga en **documento público, no está sometido a normas rígidas; los** firmantes **pueden estipular libremente, tanto la gestión de la empresa como** la **forma en que se repartirán los beneficios o pérdidas, siempre** dentro **de los requisitos de responsabilidad patrimonial que la ley establece** en **defensa de los acreedores.**

La sociedad suele tener personalidad jurídica propia, es decir, que **constituye una entidad diferente de las personas físicas que la componen. Algunas legislaciones, sin embargo, no le reconocen esta personalidad jurídica, sino que la sociedad es una mera unión de personas físicas.**

Los socios llevan directamente la gestión, es decir, las relaciones internas de la empresa, e igualmente, ostentan la representación legal o conjunto de relaciones externas de la misma. La sociedad responde de los resultados de la actividad gestora de cualquiera de los socios, **aunque el resto de los socios perjudicados por la actividad de uno o varios de ellos pueden exigir responsabilidad a éstos.**

Los problemas derivados de la división de autoridad suelen resolverse mediante la concesión de un poder legal a uno o más de los socios, para que actúe como representante de los demás.

c) Sociedad anónima

problemas

'vados de la

fisión de

oridad suelen

ilverse

Idiante la

sesión de un

legal a uno de los

:tos

Es una asociación de personas que tiene capacidad jurídica propia, es decir, que según las normas legales, la personalidad de la sociedad es diferente de la privativa de cada uno de los socios. La sociedad anónima actúa, pues, como una entidad única en el concierto económico.

Los socios aportan capital en metálico u otros bienes patrimoniales y adquieren así, tanto el derecho a participar en los beneficios, como la obligación de sufragar las pérdidas de la sociedad hasta el límite de su aportación. Por supuesto que, si aportan los recursos con los cuales se forma el neto patrimonial de la sociedad, cuando ésta entre en período de liquidación, el derecho de los socios sobre dicho patrimonio neto estará en proporción a sus respectivas participaciones en el capital social.

Este capital está representado por *acciones,* que son títulos que confieren a su propietario la cualidad de socio o accionista, y el de-

techo de participación alícuota en las decisiones y utilidades de la compañía.

Una característica básica de la sociedad anónima es la responsabi-

lidad limitada de los socios; esto quiere decir que cada socio sólo res-

tde de los resultados de la actividad empresarial con los bienes que

>rtó o prometió aportar al capital scaal. En otras palabras, el ac-

lista sólo arriesga lo que ha pagado por las acciones que posea, aun-

sí el importe de éstas no está totalmente desembolsado, hay que

lir lo que falte para llegar al montante de la responsabilidad de ca-

socio.

Una característica básica de la sociedad anónima es la responsabilidad limitada de los socios

Con respecto a la constitución de la sociedad anónima se tienen

que observar los requisitos establecidos para la legislación del país en

que ha de constituirse. El primer requisito suele ser la redacción de unos «Estatutos», en los que ha de figurar el nombre o razón social bajo el cual funcionará la sociedad, las actividades que va a desarrollar, es decir, el objetivo social, el número de acciones que se émiten y el valor nominal de las mismas. Estos estatutos se han de elevar a escritura pública e inscribirse en el Registro público correspondiente.

A diferencia de la sociedad regular colectiva, cuyas relaciones internas se pueden regular en algunas jurisdicciones mediante un contrato privado, la sociedad anónima se debe regir en todo por los estatutos y su escritura social, en los cuales se establecerá, entre otros particulares la cuantía mínima del capital en acciones que es preciso desembolsar para constituir la sociedad.

Las relaciones internas, o sea, la gestión de la sociedad anónima,

lo tienen por qué realizarla los mismos accionistas, sino que se pueden

encargar de ella terceras personas que integran el órgano directivo de empresa. Estas personas tendrán un alto grado de especialización en desarrollo de sus labores y habrán de rendir cuentas a los accionistas instituidos en un órgano decisorio que es la Junta de accionistas.

¿CÓMO SERÁ EL MUNDO EN QUE OPERAMOS? — Tecnología — Mercado — Competencia — Legislación — Politica — Etcétera

¿DÓNDE ESTAMOS Y

QUE SOMOS?

— Mercado/Productos — Recursos — Propósitos — Flexibilidad

— Políticas

— Etcétera

¿Cómo pode

mos llegar?

¿A dónde queremos

usar?

El establecimiento de una empresa debe considerarse como un desafio que ha de acometerse *científicamente. Para* ***ello, la*** *experiencia y la* ***ciencia han*** *aportado* ***medios*** *eficaces y de probada ductilidad. El empresario y su equipo desarrollarán planes estratégicos que servirán de líneas directrices, convenientemente aseguradas, para la evolución del negocio.*

de participación alícuota en las decisiones y utilidades de la

118.

Una característica básica de la sociedad anónima es la responsabí-

limitada de los socios; esto quiere decir que cada socio sólo res-

le de los resultados de la actividad empresarial con los bienes que

tó o prometió aportar al capital sodial. En otras palabras, el ac-

ta sólo arriesga lo que ha pagado por las acciones que posea, aun-

sí el importe de éstas no está totalmente desembolsado, hay que

ir lo que falte para llegar al montante de la responsabilidad de ca-

SOCIO.

Una característica básica de la sociedad anónima es la responsabilidad limitada de los socios

Con respecto a la constitución de la sociedad anónima se tienen

lque observar los requisitos establecidos para la legislación del país en que ha de constituirse. El primer requisito suele ser la redacción de unos «Estatutos», en los que ha de figurar el nombre o razón social bajo

el cual funcionará la sociedad, las actividades que va a desarrollar, es decir, el objetivo social, el número de acciones que se emiten y el valor nominal de las mismas. Estos estatutos se han de elevar a escritura pública e inscribirse en el Registro público correspondiente.

A diferencia de la sociedad regular colectiva, cuyas relaciones in-

ternas se pueden regular en algunas jurisdicciones mediante un contra-

lo privado, la sociedad anónima se debe regir en todo por los estatutos

su escritura social, en los cuales se establecerá, entre otros partícula-

les la cuantía mínima del capital en acciones que es preciso desembol-

ir para constituir la sociedad.

Las relaciones internas, o sea, la gestión de la sociedad anónima, tienen por qué realizarla los mismos accionistas, sino que se pueden

'cargar de ella terceras personas que integran el órgano directivo de

empresa. Estas personas tendrán un alto grado de especialización en

desarrollo de sus labores y habrán de rendir cuentas a los accionistas

Instituidos en un órgano decisorio que es la Junta de accionistas.

¿CÓMO SERÁ EL MUNDO EN QUE OPERAMOS?

— Tecnología — Mercado — Competencia — Legislación — Política — Etcétera

¿DÓNDE ESTAMOS Y QUÉ SOMOS?

— Mercado/Productos — Recursos — Propósitos — Flexibilidad — Políticas

— Etcétera

¿Cómo pode

mos llegar?

¿A dónde queremos

Negar?

El establecimiento de una empresa debe considerarse como un desafío que ha de acometerse científicamente. Para ello, la experiencia y la ciencia han aportado medios eficaces y de probada ductilidad. El empresario y su equipo desarrollarán planes estratégicos que servirán de líneas directrices, convenientemente aseguradas, para la evolución del negocio.

Sis

La sociedad anónima actúa como una entidad única en el concierto económico. Los socios aportan capital en metálico u otros bienes patrimoniales y adquieren

tanto derecho a

icipar en los

oficios como la

ación de sufragar las

¡idas de la sociedad

el límite de su

aportación. El accionista sólo arriesga lo que ha pagado por las acciones que posee. En la

constitución de la

?sociedad anónima se

deben observar los

requisitos establecidos por la legislación del país en que ha de constituirse.

De los accionistas se puede decir que el valor fundamental que **tienen para la sociedad no reside, claro está, en** la aportación de sus conocimientos **profesionales, sino en su aportación** económica. De ello se **deduce que una sociedad anónima sigue funcionando** normalmente **aunque llegue un momento en que uno o varios de los** accionistas **mueran o se separen de la sociedad. Por la misma** razón, las acciones o **participaciones en el capital se pueden transmitir** a personas que, hasta **ese momento, sean ajenas a la sociedad.**

Un último aspecto importante de la sociedad anónima es la relativa **facilidad para conseguir nuevos socios que aporten capital,** por lo cual **esta forma jurídica es la que mejor se adapta para las**

explotaciones **económicas de gran dimensión o que precisan gran cantidad** de recursos **de financiación. Sin embargo, la progresiva flexibilización** de las legislaciones **nacionales ha dado lugar a que cada día** sean más las **empresas medianas, e incluso pequeñas, que revisten esta** forma de sociedad, **atraídas, sin duda, por las ventajas citadas.**

d) **Sociedad en comandita**

Se trata de una modalidad intermedia entre la sociedad anónima y la regular colectiva. Como ya hemo- dicho, esta última adolece de una desventaja fundamental, consistente en la relativa dificultad para conseguir aportaciones de capital, dada la responsabilidad ilimitada de los socios. Pues bien, si en una sociedad colectiva se admite la posibilidad de que entren a formar parte como socios personas que aporten un capital pero que respondan limitadamente, sólo con lo que aportaron o prometieron aportar —con lo cual el riesgo que corren es también limitado—, nos encontraremos con lo esencial de una sociedad en comandita.

En este tipo de sociedad, por decirlo así, conviven socios de tipo colectivo —y, por tanto, de responsabilidad ilimitada— con socios comanditarios, con responsabilidad limitada. El número de socios colectivos puede variar, pero al menos ha de haber uno.

La sociedad en comandita está sujeta también al requisito legal de regirse por unos estatutos otorgados en escritura pública e inscritos en el registro público correspondiente.

En los estatutos se ha de establecer una relación nominativa de los socios colectivos y de los comanditarios. Por demás, si no se cumple con el requisito de redactar unos estatutos e inscribir la escritura en el registro correspondiente, se presumirá que todos los socios son colectivos, lo cual supone, naturalmente, que todos responden ilimitadamente de los resultados de la actividad empresarial.

En este tipo de compañía, al limitarse la responsabilidad de los so-

cios comanditarios, se restringe en mayor o menor medida la posibili-

dad de éstos de participar en la gestión de la empresa, la cual que

únicamente para los socios colectivos. Esto es perfectamente lógic

dado que dichos socios son responsables ilimitadamente y, por

si los comanditarios pretendieran tomar parte en la gestión, se

exigiría, como contrapartida, que pasasen a responder ilimitadamente como **los demás miembros.**

e) **Sociedad de responsabilidad limitada**

Este tipo de sociedad era mucho más frecuente antes del desarrollo de la sociedad anónima. Para dar un concepto fácil y conciso de este tipo de empresa, se puede decir que se trata de una sociedad semejante a la anónima, pero con una serie de limitaciones en cuanto al número mínimo y máximo de socios, así como en el montante del capital social.

Al igual que ocurre con la sociedad anónima, los socios responden limitadamente de los resultados de la actividad empresarial; esto es, sólo con los fondos que aportaron o prometieron aportar.

La sociedad de responsabilidad limitada tiene personalidad

jurídica propia, por cuyo motivo su constitución exige el otorgamiento

de una escritura pública y la redacción de unos estatutos que contengan el nombre o razón social —al cual se ha de añadir el calificativo de «sociedad de responsabilidad limitada»—, el número de socios, sus respectivas aportaciones, el valor que se confiere a las aportaciones no monetarias y el capital social con que cuenta la empresa.

Como se comentó para los otros tipos de sociedades, las leyes sancionan a las sociedades de responsabilidad limitada que no observen este requisito con la aplicación de una responsabilidad ilimitada para los socios, al igual que si fuera una sociedad colectiva. Esto supone, sin duda, una desventaja con respecto a la sociedad anónima. En cuanto a

libilidad de admitir nuevos socios, por ejemplo, mediante la

ismisión de la participación de un socio a otra persona, se observa

frente a la libertad absoluta que existe en la sociedad anónima, en

rque ahora nos ocupa, el nuevo socio tiene que ser aceptado por los

itiguos.

En el mundo de la pequeña empresa, la sociedad de responsabili-

dad limitada tiene **su principal campo de aplicación en los negocios familiares** o cuasi **familiares, constituidos por coherederos, cónyuges en** -égimen de **separación de bienes, etc.**

En la mayoría **de las legislaciones se exige que las sociedades de** tsponsabilidad **limitada retengan en reserva una parte de las utilidas** obtenidas **a fin de constituir una reserva legal que sirva de garantía** lateral para **sus acreedores. Además, en toda su documentación se be** consignar **que se trata de una sociedad limitada, así como, la** tntía de su capital social.

La sociedad de responsabilidad limitada tiene personalidad Jurídica propia

A FORMA JURÍDICA Y SU INFLUENCIA BRE LA VALORACIÓN DEL CAPITAL

frecuente confundir el capital de una empresa con la aportación

d que se efectuó para su constitución. Nada más incorrecto: la

capital no es una realidad estática, sino el fiel reflejo de los éxi-

En el mundo de la pequeña empresa, la sociedad de responsabilidad limitada tiene su principal campo de aplicación

26:

capital de un empresario individual está representado por la diferencia entre el activo y el pasivo netos

tos o fracasos obtenidos en el curso de las operaciones y del

que sus dueños hayan puesto en asegurar el desarrollo y del negocio.

Entonces, no debe parecer extraño que esta movilidad inherente al capital suscite una serie de problemas respecto a la valoración de la participación de los socios cuando se produce la transformación o liquidación de una sociedad.

A continuación, vamos a tratar de exponer los principales problemas que se pueden originar en tales situaciones en las diversas modalidades empresariales, a fin de que se puedan prevenir sus posibles consecuencias.

a) **El empresario individual**

Esta modalidad no plantea problema alguno en cuanto a la valoración de la participación, dado que ésta es única. Por tanto, la cifra del capital correspondiente a un empresario individual siempre estará representada por la diferencia existente entre su activo y su pasivo netos.

b) La sociedad regular colectiva

Esta forma de sociedad es la que plantea mayor número de problemas cuando se suscitan cuestiones de valoración de las participaciones en el haber social. Por consiguiente, las mismas deberían ser debidamente recogidas en la escritura de constitución a fin de evitar futuros conflictos entre los socios o sus causahabientes.

Son diversas las causas que pueden significar la terminación de una sociedad regular colectiva como ente jurídico, las que no siempre implican que cese la actividad del negocio en sí, ya que éste podría continuar operando bajo otra razón social o con una diferente forma jurídica.

En cualquier caso, siempre estará latente el problema de la valoración de la participación de los socios, si el procedimiento a seguir para determinarla no se ha plasmado adecuadamente en el pacto social. A estos efectos, vamos a describir el procedimiento más aconsejable en cada caso.

Ina ***minuciosa***

ccritura de

dilución de la

sociedad regular

colectiva evita

rturos conflictos

los socios

1) Liquidación de la sociedad. Aquí se suscita la problemática de la valoración de la participación de los socios en la liquidación del capital social, pues, como hemos dicho anteriormente, no se trata de una cifra estática.

El capital escriturado puede haber sido modificado por las

des o pérdidas, las que aún habiendo sido repartidas proporck

te entre los socios, bien pudieran no haber sido hechas efec

ocurre, por ejemplo, cuando un socio retira la parte proporc

le corresponde de las utilidades y otro, en cambio, la retira parcialmente **o** no retira ninguna, manteniéndolas en el negocio.

Puede coincidir también la circunstancia de que uno de los **socios** haya hecho un préstamo al negocio, pordiversas causas. En caso de liquidación, esfe préstamo podría considerarse como una aportación de capital; de hecho, bajo ciertas circunstancias, la mayoría de los bancos **le dan** este tratamiento cuando preparan los índices financieros del estado de situación de sus clientes.

Por tanto, la participación de cada socio estaría determinada por su

wtación escriturada más (menos) el saldo neto de su cuenta perso-

La suma de las participaciones así determinadas representará el

por ciento del capital real, por lo que la participación individual de

socio estará representada por el tanto por ciento que le correspon-

del total.

Esta conversión de la participación individual en un tanto por ciento de la cifra de capital es muy importante, ya que es el método más preciso de que se dispone para distribuir equitativamente entre los socios el resultado de la liquidación del activo neto de la sociedad; en efecto el mismo difícilmente coincidirá con la cifra del capital neto que aparece en la contabilidad, por la diferencia que casi siempre existe entre el valor del mercado y las cifras de valor histórico que se reflejaron en la contabilidad.

En los casos de liquidación forzosa por motivo de quiebra se utiliza un procedimiento conocido como *liquidación por dividendos parciales,* para la cual se utiliza también el sistema percentual descrito anteriormente. Una vez determinado el porcentaje de participación de cadá socio, el procedimiento consiste en abonar proporcionalmente a cada cual, en cuentas individuales abiertas al efecto, el resultado de la venta de cada uno de los activos de la empresa y, cargar sobre la misma base, *el* pago que se efectúe a los acreedores, así como el saldo que queda por pagar a los mismos, si la liquidación de los activos no hubiera sido suficiente para ello. Terminada la liquidación del negocio, el saldo que presenten las cuentas individuales de los socios representará, si es acreedor, la suma que le será reintegrada en concepto del resultado neto de la liquidación; y si es deudor, la cantidad que tendrán que entre-

ir

de su peculio particular para completar las cantidades que aún se eudan a los acreedores después de ser liquidados todos los activos de empresa.

2. *Transformación de la sociedad.* Como ya hemos dicho anteriorte, la transformación de una sociedad regular colectiva puede pro- se por el cambio de la razón social o por modificación de su forma Mica. En ambos casos, el procedimiento más idóneo para la valorade la participación de cada socio en la nueva sociedad es el que se escrito, basado en la determinación del tanto por ciento de partición en el haber social.

La **sociedad anónima** Sn principio, la valoración de la participación de los socios en una

En los casos de liquidación forzosa se utiliza el procedimiento de «liquidación por dividendos parciales»

La transformación de la sociedad regular colectiva puede producirse por el cambio de la razón social o por modificación de su forma Jurídica

sociedad anónima no presenta dificultades, ya que la misma está basada en la cantidad de acciones que posee cada uno.

Sin embargo, con la preponderancia cada vez mayor de las grandes compañías, en la actualidad es frecuente que se presenten situaciones complejas, cada vez que se produce la absorción de una pequeña o mediana sociedad anónima por una de estas grandes sociedades.

Por consiguiente, los pequeños empresarios deberán estar alertas cuando tengan que afrontar una situación de esta índole procurando conseguir un buen asesoramiento profesional para enfocar debidamente esta operación, pues a veces es más conveniente vender su participación total o cambiar sus acciones comunes por otras de tipo preferente que permanecer como accionista común de una pequeña sociedad que ha pasado a ser controlada por una gran compañía.

4. LA FORMA JURÍDICA Y SU INFLUENCIA SOBRE LA RESPONSABILIDAD DEL EMPRESARIO

Con objeto de salvaguardar al máximo el patrimonio individual y evitar que el mismo responda de forma ilimitada por los actos sociales, vamos a estudiar a continuación algunos de los medios existentes para procurar esta protección.

a) Contratación de seguros contra riesgos

Existen medios para proteger el patrimonio individual de modo que éste no responda ilimitadamente por los actos sociales

Este medio consiste en buscar un tercero, persona física o jurídica, que ocupe el lugar y grado de responsabilidad que, en principio, correspondería al socio. Por regla general, estas terceras personas suelen ser empresas que funcionen también bajo alguna modalidad societaria y cuyo objeto es, precisamente, hacer frente a la responsabilidad derivada de los actos realizados por otras personas físicas o jurídicas.

Dentro de los hechos o eventos por cuya consecución las sociedades pueden incurrir en responsabilidad, hay que distinguir entre los que son asegurables y los que no lo son. Dentro de los primeros están, por ejemplo, los seguros contra daños o perjuicios causados y las indemnizaciones por accidentes de trabajo de los empleados. En el segundo grupo, es decir, entre los no asegurables, están las pérdidas por mala gestión o la

responsabilidad por incumplimiento de contratos.

Existen dos razones para que estos riesgos no sean asegurables. Por una parte, está la dificultad de hacer una valoración a *priori* de la cuantía de la responsabilidad incurrida, con objeto de que el asegurador estime la prima de seguros a cobrar; pero, sobre todo, la razón fundamental estriba en que existen ciertos actos que conllevan una responsabilidad no sólo económica, sino también de tipo penal, y no es posible que las consecuencias penales de un acto realizado por una persona se transfiera a otra.

b) Sustracción de los bienes personales a la acción de los acreedores

Otra forma de reducir los riesgos dentro de la responsabilidad ilimitada es poner los bienes personales de los participantes fuera del alcance de los acreedores.

Para ello hay que estudiar la legislación aplicable en materia patrimonial, aunque en general, suele ser una buena medida colocar como

tul& de los bienes a una persona diferente del socio o partícipe, por emplo, el cónyuge; o bien colocar los bienes en situación de «indivi», de tal forma que los acreedores de cualquiera de los dos cónyuges o puedan ejercer sus derechos de cobro sobre ellos. Pero, con todo, ceden surgir problemas por la muerte del cónyuge o por el divorcio; lemás, estas cesiones pueden ser anuladas por ministerio de la ley,)r considerar que se ha cometido un fraude. Lo mismo sucede con las siones gratuitas y las transmisiones de bienes efectuadas dentro de

leterminado período de tiempo inmediatamente anterior a la decla-

Los riesgos que pueden afectar a una empresa han sido estudiados a lo largo del tiempo y se ha creado un sistema se seguros de distinto tipo previsto para paliar los efectos de esos riesgos. Además de aquellos siniestros representados por ejemplo por incendios, etc., que pueden ser controlados mediante el equipamientc adecuado (extintores, etc.), los seguros cubren también una amplia gama de responsabilidades que atañen a personas físicas o jurídicas.

El representante o concesionario adquiere el derecho de comercializar los productos fabricados por otra empresa que va a ser representada

ración de quiebra. Por todas estas razones, es preciso recabar asesora **miento legal antes de tomar una** decisión definitiva.

5. **EL CASO ESPECIAL DE LA** REPRESENTACIÓN **COMERCIAL**

En los últimos decenios, el funcionamiento operativo de las empresas **se ha complicado en gran medida; en efecto, se han** tenido que buscar **nuevos modelos que permitan aumentar el volumen** de ventas, poniendo **las mercancías y los servicios al alcance del mayor** número de **clientes, y tratando, al mismo tiempo, de minimizar los** costos.

Uno de los medios de conseguir este fin es el sistema de representación, **que podemos definir como el acuerdo en virtud** del cual un **empresario, al que se le llama representante o concesionario,** adquiere **el derecho de comercializar los productos fabricados por otra** empresa **que va a ser representada, llamada también empresa matriz** o principal.

Este concepto se puede analizar en sus diversos elementos:

— Acuerdo. Es preciso que haya acuerdo entre las dos partes, representante y representado; y este acuerdo se ha de plasmar en un contrato de carácter bilateral, es decir, que establece obligaciones **para ambas partes.**

— Adquisición del derecho de comercializar. La representación consigue, por así decirlo, que el representante sea una prolongación del representado; en otras palabras, aquél se convierte en **un seudodepartamento comercial de éste. La representación puede ser en exclusiva; en este caso el representante será la** única **persona física o jurídica que puede vender los productos** del **representado.**

La exclusiva se puede referir,’ bien a un ámbito geográfico, bien a un producto o una serie de productos concretos. Desde luego, el contrato de representación supone para la empresa representada la obligación de pagar al representante un porcentaje fijo o variable sobre el volumen de ventas, que supondrán los ingresos para este representante.

La representación consigue, por así decirlo, que el representante se constituya en una prolongación del representado

El sector económico en que mayor influencia tiene el sistema de

representación es sin duda alguna, el del automóvil, pues todas las fábricas de este producto tienen a lo largo y ancho de cada país un número elevado de representantes, que hacen las veces de departamentos comerciales independientes de la fábrica, que, lógicamente, está localizada en un punto geográfico concreto. Otro sector en el cual la representación es muy importante es el inmobiliario, en el que existe un empresario (representado) que construye edificios y unas empresas promotoras (representantes) que se encargan de hacer llegar estos productos (viviendas, locales comerciales) a los posibles clientes.

La industria automotriz es, entre todas las demás, la que más precisamente caracteriza el sistema de representación ya que cuenta con delegaciones en varios puntos de un mismo territorio nacional y donde los representantes funcionan como departamentos comerciales indepedientes de la fábrica.

También se ha extendido este sistema al sector de los servicios, teniendo gran importancia en la gestión de crédito y cobranzas; median-

te el mismo, un representante se encarga de gestionar, en un ámbito

geográfico concreto, los derechos de cobro que tenga la empresa repre-

sentada. Otro sector importantísimo en el que se opera con este sistema es el de los productos petrolíferos.

Son prácticamente imnumerables los sectores de la actividad económica en los cuales la representación actúa en su labor específica.

Conviene aclarar que la representación exclusiva presenta algunas variantes:

1. La exclusividad puede ser obligación de la representada; esto quiere decir que, en un ámbito geográfico dado, las mercancías o servicios de la representada sólo los puede comercializar un representante concreto, que a su vez, puede gestionar la venta

de muchos productos fabricados por varias representadas. Sería el caso, por ejemplo, de un distribuidor de automóviles, que es el único que vende los vehículos de la marca X en un lugar G, pero, a su vez, puede gestionar ventas también de la marca Y, con lo cual habría un solo representante y varios representados.

2. La exclusividad puede ser obligación de ambas, representante y representada; es decir, la representada concede la exclusiva de sus productos o servicios en lin lugar geográfico a la representante, pero ésta, a su vez, otorga la exclusiva en ese lugar de sus servicios de gestión de ventas a la representada. Sería el caso, por ejemplo, de un distribuidor de automóviles que es el único que puede vender la marca X en ese lugar, pero sólo puede vender la marca X.

a) Ventajas de la representación exclusiva

Vamos a estudiar a continuación algunas de las posibles ventajas

le esta modalidad de representación:

El representante puede obtener ayuda financiera del representado

1. En parte está justificada por la ayuda financiera que la representante **obtiene de la representada.**

2. De igual forma, se reduce la inyersión en productos o servicios; **es decir, el volumen de existencias a mantener** por el represen. tante **es menor, con lo cual el volumen de** recursos financieros **inmovilizados es también menor; está en** función de la rapidez **con que la representada sea capaz de proveer al** representante **de unos productos cuyas existencias en poder** de éste se encuentran **próximas al agotamiento.**

3. Generalmente la representada se encarga de dar a conocer en el **mercado el producto o servicio antes de entregárselo al representante.**

4. Puede ocurrir que el representante, por ser una empresa de dimensión mucho más reducida que la representada, no tenga unos conocimientos muy amplios en la gestión del negocio; por tanto, la ayuda que en este aspecto otorgue la representada puede ser muy impottante.

5. Las grandes empresas que otorgan exclusivas facilitan asistencia técnica de forma continua, así como una buena parte de los recursos financieros, la promoción y publicidad de los productos.

6. Como consecuencia de todo lo dicho en los cinco puntos anteriores, la eficacia en la labor del representante puede ser muy grande, con lo cual sus márgenes de beneficios llegan a ser muy amplios.

7. De la concesión de operaciones comerciales obtienen beneficio las dos partes; tanto la representante como la representada; esto hace que el esfuerzo de ambas sea común para llevar a feliz término el mayor número de operaciones posibles.

En general la casa representada se ocupa de hacer publicidad del producto o servicio antes de entregárselo al representante

b) Desventajas de la representación exclusiva

Pero, no todo son ventajas en la representación; vamos por tanto, a examinar sus inconvenientes.

1. Las tarifas, los precios de los productos y las formas de pago vienen establecidos de manera más o menos fija por la empresa representada;

estos precios pueden ser altos para el mercado de la zona geográfica en que el representante ejerce su labor, lo que puede dar lugar a que los productos no sean competitivos y, por tanto, que las ventas no sean muy brillantes.

2. La independencia del representante queda limitada, ya que la

representada fija las condiciones generales de la comercializa•

ción, las que suelen ser homogéneas para todo el mercado.

3. Si el contrato de representación tiene vigencia a largo plazo, representante puede verse imposibilitado para rescindirlo antes

su vencimiento, si se cuenta con la oposición de la representada.

4. Se puede dar el caso de que los agentes de la representada que contactan con el representante crean que siempre tienen razón y que saben mejor que nadie lo que se debe hacer, a pesar de no conocer a fondo las condiciones del lugar en que el representante va a operar.

5. Como consecuencia de la limitación que sufre la independencia del representante, éste puede perder operaciones que, de otra, forma, podrían llevarse a buen fin.

Estas desventajas inhiben a muchos pequeños inverse. es que, de

nro modo, se integrarían en alguna red de concesionarios. A pesar de

lo, las ventajas que antes hemos estudiado animan a muchos otros

lueños empresarios, más arriesgados, a crear unidades económicas

le se dedican a la comercialización y venta de productos y servicios

régimen de exclusiva.

Modo de obtener una representación exclusiva

En la vida de toda empresa intervienen multitud de [adores. Algunos pon privativos de su propia dinámica organizativa y otros suelen depender del contexto socioeconómico donde actúa. 'El conjunto de dichos factores y su tratamiento adecuado es tarea esencial con respecto al éxito o fracaso del negocio. Por esta *razón,* ***los precios han de ser una consecuencia ajustada a esta valoración contextual*** *y no* ***fluctuar a espaldas*** *de las* ***posibilidades del*** *medio* ***en que actúa la empresa.***

La representación puede originarse de varias maneras:

Por una parte, la empresa que busca representante puede dirigirse)úblico en general a través de anuncios insertados en la prensa, tan-

especializada en los negocios com.!) la de carácter general. Por otra

te, el representante puede dirigirse directamente a un posible inte-

ido para ofrecerle sus servicios de representación.

Con independencia de que la iniciativa parta de la una u otra parte, paso previo a la firma del contrato de representación en exclusi- :be haber un intercambio de propuestas y contrapropuestas hasta ’quede delimitado el contenido del contrato; es decir, los derechos

El representante es instruido* por *personal de la empresa matriz acerca del esquema operativo de la misma

y obligaciones de ambas partes, el porcentaje de comisión que percibi• rá el representante, etc.

En una pequeña empresa, reviste especial gravedad cualquier decisión de este tipo tomada por sus directores; no obstante en el caso de una representación en exclusiva, el asesoramiento de los ejecutivos de la representada puede facilitar el proceso de adaptación de su concesionario al nuevo esquema operativo.

6. LA UBICACIÓN: FACTORES QUE INFLUYEN

Una vez decidida la forma jurídica de la empresa, la primera decisión que ha de tomarse se refiere a su ubicación.

De una encuesta realizada sobre una muestra de ochenta y un pequeños comercios minoristas y de servicios, se desprende lo siguiente:

— Para la elección del emplazamiento de una empresa, algunos pequeños propietarios suelen tener en cuenta motivos no estrictamente económicos, como disponibilidad de locales, proximidad a su domicilio particular, conocimiento personal del vecindario y facilidad para adquirir otras empresas ya en funcionamiento.

— Algunos de los futuros empresarios no se molestaron en *estudiar objetivamente* el potencial del lugar elegido para establecer su comercio, y no tuvieron en cuenta aspectos tan importantes como que la zona estaba en decadencia económica por la emigración de la población a otros lugares, o la existencia de una excesiva competencia.

Según la encuesta, al cabo de dos años, veinte de las ochenta y una empresas habían cerrado, debido a su falta de previsión, mientras las otras eran escasamente rentables.

Esto no quiere decir que la ubicación de su empresa sea lo *(mico* importante *a tener en cuenta* por el hombre de negocios. Ciertamente, existen otras encuestas que demuestran que sólo el tres por ciento de los fracasos se deben a la ubicación, mientras que el noventa y siete por ciento restante lo son como consecuencia de una gestión deficiente.

Sin embargo, es incuestionable que la ubicación y el local elegido para el establecimiento de una empresa tienen, por sí mismos, tanta importancia que el futuro empresario no debe olvidar nunca que su selección debe hacerse con arreglo a ciertos principios y condicionamientos de los que

vamos a tratar a continuación.

potencial

objetivo del sitio

elegido para

emplazar la empresa es _determinante

a) **Perspectivas de promoción del entorno**

Ni las ciudades ni su población son estáticas, aunque a veces lo rezcan. Las ciudades están en un proce¿o continuo de cambio que

de ser tenido en cuenta, ya que una evolución positiva desde el puntc

de vista económico no es lo mismo que una tendencia desfavorabl

Incluso si la tendencia es favorable en general, puede ocurrir que para un *determinado* comercio no lo sea tanto.

Por otra parte, es imposible prever el futuro en un horizonte infinito; pero es más fácil predecir lo que va a ocurrir si contemplamos el horizonte económico en un plazo de cinco a diez años, o incluso mayor. Para ello, es de gran utilidad adquirir información sobre los programas municipales o estatales de renovación urbana, construcciones viales y demás proyectos oficiales relacionados con la zona en cuestión.

Posibilidades de expansión en función del

itorno

El propósito de todo buen empresario no debe limitarse a que su negocio se mantenga siempre igual; debe aspirar a superarse; a que la empresa crezca. Para ello, es imprescindible conocer si el local elegido permite su futura ampliación. Si el local es pequeño, quizás la empresa no consiga lograr su pleno desarrollo, salvo que lo cambie o, que manteniéndolo, adquiera otros para *sucursales.*

c) Otros factores específicos

No es posible exponer todos los factores que deben tenerse en cuenta para la ubicación de cada tipo de empresa. Sin embargo, creemos conveniente examinar en profundidad los que se exponen en los apartados siguientes.

7. LA UBICACIÓN: ELECCIÓN DE LA LOCALIDAD

Para una mayor claridad en la exposición, vamos a distinguir entre: a) la elección de la localidad y b) la elección de la zona concreta en esa localidad. En el título siguiente trataremos de la elección del local.

a) Elección de la localidad

Son tan numerosos los factores que debe tener en cuenta el comerciante-empresario para elegir acertadamente la localidad en que ha de instalar su empresa, que resulta prácticamente imposible enumerarlos, sobre todo si se tiene en cuenta que cada tipo de empresa debe moverse en unas determinadas circunstancias que, quizás, no sean válidas para las demás. Sin embargo, con carácter general y sin ánimo exhaustivo, pueden señalarse los siguientes:

1. *Factores económicos.* Quizás sea éste el aspecto más importante que debe tener en cuenta el futuro empresario. Es imprescindible conocer las condiciones económicas de la zona, lo cual supone tener muy en cuenta

cuestiones tales como la instalación de nuevas empresas o la desaparición de las antiguas, la existencia de otras empresas del mismo

Las previsiones que toro la empresa no tienen nada que ver con la futurología ni con la intervención de intermediarios expertos en magia, ocultismo o brujería. Se trata simplemente de examine metódicamente las variables que pueden intervenir en la marcha del negocio, valiéndose para ello del material proporcionan las instituciones gubernativc y los estudios realizados por expertos en economía. De todo este bagaje de información fidedigna, el empresario, asistido por *los asesores que estime oportunos, podrá instrumentar una política acorde con la marcha de los tiempos.*

La cantidad y tipología de empresas similares en una misma zona influyen decisivamente en la marcha global del negocio

carácter que la proyectada, etc, de síntesis, deberían tomarse en consideración los siguiente« de tipo económico:

— Situación de las empresa agrícolas como fabriles y comerciales. Su existencia y su «mem influyen decisivamente.

— Tendencias económicas, que ?Peden ser muy positivas, o estar en vías de desarrollo, o bien hallarse **estancadas** o incluso en declive. Lógicamente no será adecuado el toutiecimiento de un comercio en una localidad cuya tendencia atar-rente.

— Arraigo. La actividad econlimra de una localidad puede tener larga tradición y estar bien consolida n bien ser antigua, pero haberse reactivado hace poco, o tríen ser mera y prometedora, o incluso reciente e incierta. El buen empresa iabrá lo que le conviene a su empresa en cada caso.

— Diversificación sectorial. —nr-ras locales pueden pertenecer a variados sectores, o bien exIsr llena concentración sectorial, o corresponder todas a un mismo **Fe=**

— La estabilidad económica. -vede ser permanente, satisfactoria, moderada o sujeta a f:.:erel -raccnes.

la ciudad -Zaenta la ciudad con una buena

etc. No debe olvidarse

kispro~eres, pueden estar ubicados en

,—ztxttmicaciones ahorran gastos y

la población es también un

A.

Lamentabiernerin ~os comerciantes se olvidan

os tan ja nne el crecimiento o el decre-

características de

etc., que de influir en la rentabili

su empresa. En cuanto a la población, también deberían tenerse en lenta los siguientes factores:

— Ingresos y su distribución, que pueden dar lugar a una poblaión muy acomodada, con una buena posición económica equitativanente distribuida preferentemente en los niveles medios y bajos.

— Tendencia demográfica, que puede ser expansiva, amplia y estable, pequeña y estable y decreciente.

— Condiciones de la vivienda. Nos referimos a las condiciones de que disfruta el colectivo, y en general, de la vivienda que ocupa. En este sentido, pueden ser viviendas en propiedad o con un alquiler alto, moderado o bajo. Éste es un dato muy significativo para definir la riqueza de la población.

— Ocupación de la población, especialmente de los jóvenes. En ge-

neral, la población industrial tiene unos ingresos más elevados que la agrícola, y su poder adquisitivo también es mayor.

— La propia ciudad. Muchos comerciantes prefieren instalar su comercio en la misma ciudad en que viven, lo cual tiene ciertas ventajas: conocimiento de la gente y del desarrollo de la zona, amigos que pueden hacerle propaganda o facilitarle préstamos, etc.; pero esta medida no es en absoluto, una garantía de éxito.

Los factores demográficos influyen en la rentabilidad de la empresa

b) **Elección de la zona concreta en la localidad**

Una vez elegida una localidad, el futuro empresario debe selec-

tionar la zona mas adecuada a su empresa, teniendo en cuenta

-también en este caso— una serie de factores demográficos y econó-

’micos. Pero quizás lo más importante sea no olvidar nunca el tipo de comercio que se pretende abrir ni la clase de *movimiento* que se necesita para mantenerlo. Algunos comercios dependen del tráfico pedestre y deben ubicarse cerca de sus clientes (comestibles, peluquerías, farmacias, librerías, etc.). Otros consiguen su clientela entre los automovilistas y pueden estar ubicados a cierta distancia del barrio del cliente (gasolineras, moteles, etc.).

1. Tipos de ubicación. Sin embargo, lo primero que debe seleccionarse es el tipo de ubicación, ya que cada situación puede ofrecer ventajas e

inconvenientes según el tipo de empresa. Las características de toda ubicación comercial son las siguientes:

El poder adquisitivo que disfruta la presunta clientela es un índice indispensable para la futura empresa

- Ubicación suburbana. Recluta su clientela entre los residentes locales. Los costos de explotación son generalmente más bajos y los alquileres, por lo común, moderados. Suele ser una zona de fuerte competencia. Los comercios y las empresas especializadas son, por lo general, más pequeñas.

— La procedencia de los ingresos de los futuros clientes es muy sig-

nificativa, ya que, por ejemplo, si el distrito cuenta con una industria arraigada que ofrece ocupación estable y peispectivas de crecimiento, lo más probable es que estas circunstancias se reflejen favorablemente en la economía de la población.

— Si los ingresos de la población son, en general, *elevados,* esto permitirá establecer un nivel superior en el precio y en la calidad de las mercancías, así como prever un gran volumen de ventas. Si los ingresos son bajos, las previsiones serán de signo contrario.

— Medición del poder adquisitivo. Efectivamente, la evaluación de estos factores suele ofrecer algunas dificultades. Sin embargo, el pequeño comerciante puede realizar ciertas estimaciones aproximadas del poder adquisitivo de una determinada zona con ayuda de unos cálculos muy simples:

• Conocer el ingreso medio por unidad familiar digamos 3.000 dólares anuales (puede obtenerse este dato de las empresas de servicios públicos o, quizás, del municipio).

• Multiplicar ese ingreso medio de la unidad familiar por el número de familias, 1.200 pongamos por caso (determinado por el número de contadores de gas o de energía eléctrica, etc.).

• Dólares 3.000 x 1.200 = 3.600.000 dólares de poder adquilitivo

total.

EVOLUCIÓN DE UN PARQUE DE ORDENADORES

Unidades

700-

600500 400300 200100 -

Sector febrili

Otros factores1

1962 1963 1964 1965 1966 1967 1968 1969 1970

Si el comerciante estuviera dedicado, por ejemplo, al ramo de la alimentación, debe hacer el siguiente cálculo: el promedio regional del

gasto en alimentación es del 22 por ciento del ingreso neto familiar. Entonces:

22 por ciento de 3.600.000 = 792.000 dólares = gasto anual estimado de la zona en productos comestibles.

Precio y calidad son proporcionales al poder adquisitivo del medio

La empresa actual ha sufrido una gigantesca transformación que desde un punto de vista tecnológico resulta cualitativamente prodigiosa. Los problemas de producción, de organización interna, de marketing y todos los obstáculos que pueden atentar contra la marcha del negocio son evaluados rápida y eficazmente con la asistencia de la informática. El auge de los ordenadores tiene el respaldo de su operatividad.

Por las publicaciones de alguna asociación sectorial o por algún

forme económico, se entera de que las operaciones minoristas de pr

ductos comestibles en el distrito sumaron 667.000 dólares durante **el** año anterior.

La competencia ha de tomarse como si del ejercicio de un sano deporte se tratara. Es un hecho comprobado que a cualquier empresario bien preparado puede resultarle beneficioso para el progreso del negocio «echar un pulso» de vez en cuando con otro u otros contrincantes de su sector. La ausencia de competencia en una zona no indica necesariamente que resulte apta para la implantación de un comercio.

El nuevo empresario debe examinar la calidad de los comercios rivales

282

Esto significa que, haciendo abstracción de los nuevos competida res que podrían establecerse en la zona, ésta tiene un potencial anual adicional de 125.000 dólares en el sector de comestibles. Comparando dicha capacidad con lo que anualmente costaría explotar un comercio de esos productos (alquileres, sueldos, promoción, etc.), el comerciante puede determinar si el distrito ofrece un potencial suficiente.

Una vez efectuados los cálculos, debe cotejar sus conclusiones con las cifras oficiales. Para ello puede servirse de los datos que los municipios facilitan, así como de las estadísticas y de cualquier otra fuente de información que le merezca suficiente garantía.

3. *La competencia.* Además de conocer las ventajas e inconvenientes que cada zona supone para el tipo de comercio que se pretende establecer, así como la capacidad adquisitiva de la población de dicha zona, el futuro comerciante debe ponderar cuidadosamente la existencia y volumen de la competencia. La inexistencia de competencia, esto es, de empresas del mismo tipo que el que se pretende implantar, no siempre supone que la zona ofrezca buenas perspectivas, ya que tam-, bién puede indicar que los otros comercios del mismo tipo han tenida que desaparecer por no ser la zona adecuada para sus actividades.

— Cantidad de competidores. Por regla general —no siempre— una elevada población con un gran poder adquisitivo, y poca compe• tencia, indica la necesidad o la conveniencia de contar con más comer cios del mismo tipo. Pero un buen empresario no puede conforman(

con estos datos.

— Calidad de los comercios rivales. Es decir, si son atra

normales, antiguos, si están bien establecidos, etc. Con este fi

fundamental tener en cuenta el *volumen de ventas* que tienen los

actor, **CD**

cOM1

petidores, así como la *calidad* de los productos o servicios que ofrecen al público, ya que ello influirá en el tipo de mercancía que se ha de seleccionar para que ésta sea competitiva.

— Clase de competencia. La competencia varía según que los distintos comerciantes mantengan una intercomunicación adecuada y de saludable cooperación o, por el contrario, se hallen envueltos en una lucha abierta. En todo caso, aunque el «ambiente» actual fuese de

amistosa convivencia y colaboración, el futuro comerciante no debe ol, vidar que las circunstancias pueden cambiar.

También debe tener en cuenta la calidad de la dirección de los

otros comercios, si es moderna y progresista, o por el contrario, es poco efectiva; así como la existencia o no de cadenas comerciales.

— Concentración del comercio. Como norma general, puede afirmarse que, para los comercios minoristas o de prestación de servicios, una ubicación conveniente es aquella que está correctamente equilibrada en cuanto a la presencia de otros comercios, ya que ciertos tipos de establecimientos se complementan entre sí; es decir, cada uno atrae un público con el cual se benefician los demás (caso, por ejemplo, de una librería y una tienda de discos). El comerciante debe conocer que ciertos emplazamientos «dinámicos» generan competencia, pero que ésta, a su vez, suele atraer al público, que prefiere efectuar sus compras donde tenga diversas alternativas. Lo fundamental es saber

„atraer a ese público.

La competencia varía según la intercomunicación que mantengan los distintos comerciantes

8. LA UBICACIÓN: ELECCIÓN DEL LOCAL

Una vez elegida la zona, se procede a la elección del local. Éste depende, en primer lugar, del tipo de actividad que se quiera emprender, y en segundo lugar, de la oferta de locales comerciales en la zona.

a► Factores básicos en la elección

1) El piso o *planta del edificio.* Como es lógico, este punto dependerá del tipo de comercio. Lo que es conveniente para una tienda de muebles puede no serlo para una relojería. Sin embargo, como norma general pueden señalarse los siguientes criterios:

— Pisos superiores o subsuelos. Tienen sus ventajas y sus inconve-
nientes. En general, sus alquileres son de un cuarenta a un cincuenta
por ciento inferiores a los que se pagan por los pisos que están a la altu-
.
kra de la calle. Este tipo de locales pueden ser útiles vara oficinas,
mpresas de comisionistas y, en general, para las profesiones liberales
espacho de abogados, consultas de médicos, etc.). Ciertas clases de
antes, bares y centros nocturnos consideran ventajosos los loca-
situados en el subsuelo, por permitirles crear un ambiente más
o. En general, por demás, un local ubicado en un piso superior da
prestigio que el situado en el subsuelo.

La concentración de comercios resulta adecuada cuando se complementan entre sí

El escaparate «induce» a la compra

— Pisos a la altura de la calle. Sus alquileres son mucho más elevados. **Sin embargo, pueden** ser interesantes para los comercios que ofrecen **mercancías sumamente** atractivas o que han de ser «vistas» por los **futuros clientes y en los cuales gran** parte de los gastos de explotación **están constituidos por la promoción** de ventas (minoristas, tiendas que **vendan ropas de vestir a bajo precio y en una** palabra, todos aquellos **comercios en los que sean imprescindibles** los escaparates).

— Locales internos. Suelen usarlos las empresas de servicios, como **peluquerías, agencias inmobiliarias e, incluso,** determinados minoristas.

— Locales situados en esquinas. Son preferibles para determinados **comercios de artículos de consumo, como** farmacias, bares, supermercados, **etc. Su alquiler suele ser muy elevado.**

2) *El costo.* **El precio del alquiler tiene gran** importancia en la *elección* **del local; pero esta importancia debe** ponderarse en función del tipo de empresa. **Si se pretende establecer un** comercio de peletería, el local habrá de ser **lujoso** y su alquiler resultará caro. Aunque no pueden establecerse unas normas fijas al respecto, a continuación se señalan algunos factores que se relacionan con el «costo de ocupación» y que pueden servir de ayuda al pequeño comerciante:

!La *exhibición de los productos en el escaparate resulta fundamental para transmitir al transeúnte la modalidad del negocio,*

su criterio publicitario, la Lorjginalidad y la variedad

mercaderías que

?ce. Alrededor del

arate se ha montado

k *verdadero arte*

rativo que lo

te en espectáculo

y, por enae, en

Idor» *de la imagen*

egoczo.

1

Alquiler alto: • Alto valor de las mercancías en proporción a su volumen. • La exhibición en los escaparates es de gran importancia. • Alto índice de renovación de las mercancías. • Bajo margen de ganancia bruta por unidad. • Venta de artículos de gran consumo. • Clientela «de paso». • Escasa publicidad en prensa. • Venta basada en precios y utilidad. • Menores gastos generales.

Alquiler bajo: • Menor valor de las mercancías en proporción al volumle

Mucho espacio para exhibiciones internas. Bajo índice de renovación de mercancías. Alto margen de ganancia bruta por unidad. inc►uye venta de artículos de «capricho». Clientela fija. Mucha publicidad. Diversos recursos para atraer clientes. Elevados gastos generales.

3) *Otros factores.* Aunque quizás los factores que hemos expuesto sean los más importantes, no son los únicos que deben considerarse al seleccionar un local. Existen otros, como los siguientes: *a) Competencia*

se valora en función del número de comercios del mismo ramo en

)roximidades, volumen de venta del comercio más cercano, etc.;

ico (sexo, edad y número de transeúntes, número de automóvi-

ioras de mayor tránsito, etc.); c) *Transportes públicos* (ómnibus, tro-

etc.); d) *Facilidades de estacionamiento, etc.*

Locales poco recomendables. Dentro de lo posible, debe huirse de:

Edificios antiguos o deteriorados. Fincas de poca altura y que queden perdidas en medio de grandes edificios con el lógico desmerecimiento. Lugares poco higiénicos con abundancia de humo, desperdicios

y malos olores. Zonas muy ruidosas.

Aceras o calles deterioradas, que alejan a los clientes.

1ccesos difíciles, como entradas con escalones, pasillos tor-

tuosos o vestíbulos mal iluminados.

El establecimiento de un comercio en zonas donde el tránsito peatonal es intenso u obligatorio, por ejemplo en calles donde existen numerosas paradas de transportes públicos, determina el volumen de ventas ya que, además de los clientes habituales, se atrae una amplia clientela «de paso•.

!xterior del edificio

tablecimiento no será, lógicamente el único de la zona, por lo

ruede desmerecer de los demás. Hay que cuidar, pues, el as-

tenor, observando si las fachadas y los escaparates son ade-

Mucho espacio para exhibiciones internas. Bajo índice de renovación de mercancías. Alto margen de ganancia bruta por unidad. Incluye venta de artículos de «capricho». Clientela fija. Mucha publicidad. Diversos recursos para atraer clientes. Elevados gastos generales.

.a4

3) *Otros factores.* Aunque quizás los factores que hemos expuesto sean los más importantes, no son los únicos que deben considerarse al seleccionar un local. Existen otros, como los siguientes: a) *Competencia* que, se valora en función del número. de comercios del mismo ramo en las proximidades, volumen de venta del comercio más cercano, etc.; b) *Tráfico* (sexo, edad y número de transeúntes, número de automóviles, horas de mayor tránsito, etc.); c) *Transportes públicos* (ómnibus, trolebús, etc.); d3 *Facilidades de estacionamiento,* etc.

4) *Locales poco recomendables.* Dentro de lo posible, debe huirse de:

— Edificios antiguos o deteriorados. — Fincas de poca altura y que queden perdidas en medio de grandes edificios con el lógico desmerecimiento. — Lugares poco higiénicos con abundancia de humo, desperdicios y malos olores. — Zonas muy ruidosas. — Aceras o calles deterioradas, que alejan a los clientes. — Accesos difíciles, como entradas con escalones, pasillos tortuosos o vestíbulos mal iluminados.

El establecimiento de un comercio en zonas dond el tránsito peatonal es intenso u obligatorio, po *ejeinplo en calles donde existen numerosas paradas de transportes públicos, determina el volumen de ventas ya que, además de los clientes habituales, se atrae una amplia clientela «de paso».*

b) El exterior del edificio

El establecimiento no será, lógicamente el único de la zona, por lo que no puede desmerecer de los demás. Hay que cuidar, pues, el aspecto exterior, observando si las fachadas y los escaparates son ade-

Mucho espacio para exhibiciones internas. Bajo índice de renovación de mercancías. Alto margen de ganancia bruta por unidad. Incluye venta de artículos de «capricho». Clientela fija. Mucha publicidad. Diversos recursos para atraer clientes. Elevados gastos generales.

,

1

.

3) *Otros factores.* Aunque quizás los factores que hemos expuesto sean los más importantes, no son los únicos que deben considerarse al seleccionar un local. Existen otros, como los siguientes: a) *Competencia* que, se valora en función del número, de comercios del mismo ramo en las proximidades, volumen de venta del comercio más cercano, etc.; b) *Tráfico* (sexo, edad y número de transeúntes, número de automóviles, horas de mayor tránsito, etc.); c) *Transportes públicos* (ómnibus, trolebús, etc.); d) *Facilidades de estacionamiento,* etc.

4) *Locales poco recomendables.* Dentro de lo posible, debe huirse de:

— Edificios antiguos o deteriorados. — Fincas de poca altura y que queden perdidas en medio de grandes edificios con el lógico desmerecimiento. — Lugares poco higiénicos con abundancia de humo, desperdicios y malos olores. — Zonas muy ruidosas.

— Aceras o calles deterioradas, que alejan a los clientes. — Accesos difíciles, como entradas con escalones, pasillos tortuosos o vestíbulos mal iluminados.

El establecimiento de un comercio en zonas donde el tránsito peatonal es intenso u obligatorio, por ejeMplo en calles donde existen numerosas paradas de transportes públicos, determina el volumen de ventas ya que, además de los clientes habituales, se atrae una amplia clientela «de paso».

b) El exterior del edificio

El establecimiento no será, lógicamente el único de la zona, por lo no puede desmerecer de los demás. Hay que cuidar, pues, el as-

to exterior, observando si las fachadas y los escaparates son ade-

La fachada del negocio es también un factor decorativo y ***expresivo de su índole***

cuados para las actividades proyectadas, y comparables a las de otros comercios cercanos.

Que una fachada sea o no adecuada depende del tipo de negocio: una tienda de artículos de vestir para caballero o una peletería pueden tener un frente de estilo antiguo o colonial, a fin de reflejar la calidad de sus prendas; un moderno bazar puede ostentar un frente pintado de colores vivos; una galería comercial puede tener la fachada de cristal, etc. No hay normas fijas, salvo las del buen gusto y la funcionalidad; en resumen, que la fachada sea la adecuada a la finalidad del negocio.

Puede ocurrir que la fachada río sea idónea y que se imponga una renovación. En este caso, el comerciante debe conocer si el importe de las obras necesarias las ha de pagar él o el propietario del inmueble.

9. **DISTRIBUCIÓN EN PLANTA**

Un buen comerciante sabe que no debe dejar nada a la improvisación. Todo debe ser planificado de la forma precisa para que el negocio sea rentable. El local ha de ser decorado y distribuido debidamente. La presentación de las mercancías ha de ser atrayente para inducir a la compra a los posibles clientes.

a) El ambiente sugestivo

Antiguamente solía decirse que el «buen paño en el arca se vende». Pero el comerciante moderno sabe que hoy tal afirmación no pasa de ser una frase hecha. Es cierto que en la venta de un artículo influye fundamentalmente su calidad; pero en un mercado competitivo como el actual ello no es suficiente. Se necesita que el artículo sea *visto* y, además, con *agrado.* Por ello, la distribución debe tener en cuenta todo aquello que atraiga a los clientes y que contribuya a la productividad del comercio, como la adecuada utilización de la luz natural y artificial, la ventilación, el acondicionamiento de aire, la calefacción, etc. Todos estos factores, en los que antes ni se pensaba, son hoy prácticamente imprescindibles para que el cliente se sienta satisfecho en el local, sin prisa por abandonarlo.

:ocio **con**

ambiente, en

que se baya

conseguido crear

el clima que

liasrna al

cliente, gana

nos

ficionales

b) **La distribución funcional**

La distribución funcional ha de ser la más ajustada a cada tipo comercio. En una tienda que ofrece artículos de varias líneas en ve masiva —saldos, rebajas, etc.—, los productos deben estar «al alcan de la mano» de los clientes, para que éstos mismos se sirvan, esto •

que busquen lo que quieren. En cambio, en una joyería, se co:

artículos de alto valor, y el cliente ha de meditar, necesita ser a

sin prisas; son imprescindibles, pues, unos sillones cómodos, 1

alfombras y un ambiente acogedor. No hay reglas fijas, pero

ral, al disponer la distribución en planta, el comerciante debe

cuenta:

1

— La clase de mercancía que vende. — La superficie del local. — La estructura del edificio. — El número de clientes previsto en los momentos de mayor concurrencia. — La cantidad de empleados y las comodidades que necesitan. — Las medidas de seguridad y de prevención contra incendios. — Los servicios para los clientes, incluidos los lavabos, los probadores, etc. — Los gastos de explotación de todo el negocio y de cada una de sus secciones.

También debe tenerse en cuenta la necesidad de distribuir las mercancías siguiendo ciertos criterios funcionales: las de mayor venta deben estar más cerca del dependiente, las más lujosas en las zonas más nobles del local, etc.

c) Necesidad de asesoramiento profesional

«Zapatero, a tus zapatos», reza un viejo refrán. Con ello se quiere decir que no todas las personas son expertas en cualquier tema. Igual ocurre con los comerciantes, que, lógicamente, no pueden saber de aspectos tan dispares como tendencias del mercado, ambientación de locales, distribución en planta, demografía, etc. Sería un error no reconocer esta realidad; por ello, el comerciante debe buscar *asesoramiento* de las personas u organizaciones que puedan facilitárselo con garantías de acierto.

Hay entidades especializadas de asesoría que ofrecen a sus miembros informes sobre la distribución interna de los locales. Lógicamente, tienen experiencia en la materia y sus consejos pueden evitar costosos errores de construcción, remodelación y modernización. En todo caso, siempre será posible consultar a un arquitecto, sobre todo si

está especializado en locales comerciales.

El comerciante puede servirse también de la información publici-

taria que facilitan gratuitamente las empresas suministradoras de los

muebles y **equipo de aplicación en el comercio (mostradores, mesas,** estanterías), así **como los fabricantes de cajas registradoras, máquinas** de contabilidad. **etc.**

La distribución funcional ba de ajustarse a la tipología del comercio

Existen entidades especializadas en asesoría que ofrecen informes sobre distribución interna de los locales, aprovechamiento óptimo del espacio, etc. Sin embargo, es corriente que se encargue a un técnico especializado la decoración del comercio y su amueblamiento. En este sentido, hay una ,profusa información publicitaria que facilita la elección de mobiliario y accesorios indispensables, como máquinas de contabilidad, cajas registradoras, etcétera.

La intervención del decorador suele ser de capital importancia en algunos casos

En algunos casos es imprescindible la intervención de un *decorador*. No debe olvidarse que una buena decoración interior influye considerablemente en el éxito de la empresa. Además, no se decora un local todos los días, por lo que es altamente recomendable que el comerciante consulte con un profesional, al menos para contrastar sus propias ideas. Un buen decorador puede resolver todos los problemas que se planteen en relación con el color de las paredes, del techo y de los suelos, la iluminación directa o indirecta, la elección de las cortinas y alfombras, el estilo de los muebles, etc.

Por último, el comerciante debe mantenerse siempre dentro de la ley; es preciso recabar la aprobación de los planos por la autoridad competente, solicitar la correspondiente licencia de obras, comprobar si el local reúne las condiciones de seguridad (incendios, salidas de emergencia, etc.) establecidas por las ordenanzas municipales o los reglamentos aplicables. Todo ello, además de evitarle posibles sanciones, le garantiza una mayor protección contra los daños por siniestros y puede significar una reducción considerable de las primas de los seguros correspondientes.

10. RENTABILIDAD DEL ESPACIO FÍSICO

Según una encuesta, más de las dos terceras partes de las ventas anuales de una tienda se realizan en la parte delantera del local, que suele ocupar el veinticinco por ciento de la superficie total. El comerciante puede calcular el valor de arrendamiento de cada superficie de venta de su propio comercio y, comparándolo con las utilidades generadas por los diversos tipos de mercancías, determinar cuánto espacio debería asignar a cada una de éstas. Los valores también le permitirán decidir la ubicación de los diversos tipos de artículos en lugares de altos o bajos valores de arrendamiento.

Algunos minoristas opinan que colocando los productos de gran consumo en el fondo del local se obliga a los clientes a pasar por delante de otros que dejan más margen, con lo cual se favorecen las compras «impulsivas» de estos últimos. Si bien ocurre esto en ciertos tipos de negocios, como las tiendas de comestibles, donde generalmente se adquieren diversos artículos a la vez, no es una regla infalible. En efecto, a muchos compradores les disgusta verse obligados a recorrer todo el local para hallar lo que buscan, y muchos quizás se nieguen a hacerlo y se dirijan, en cambio, a otra tienda donde puedan encontrar el producto deseado junto a la puerta. No hay, en suma, reglas fijas, sino que el comerciante debe examinar lo que le conviene en cada caso.

;. s.

Se puede incentivar la compra «impulsivas, ofreciendo al clientela posibilidad de verlo todo

B) ASPECTOS CONCRETOS

1. ORGANIZACIÓN MODERNA DE LA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL

En ocasiones, el pequeño comerciante advierte que disminuye el número de clientes y, en consecuencia, también las ventas. Los moti-

vos pueden ser de diversa naturaleza: falta de atención al público, existencias inadecuadas o escasas, mala gestión comercial, pobre imagen del comercio, etc.

Uno de estos motivos, y no el menos importante, concierne al carácter más o menos moderno de la organización dada a la empresa, *y* en particular a su ubicación y distribución en planta. En las páginas que siguen examinaremos esta cuestión desde un punto de vista práctico, dividiéndola en tres partes. En la primera se describen cuatro sencillos procedimientos para comprobar si un comercio está o no desfasado. En la segunda, se desarrolla un caso concreto de modernización de una joyería. En la tercera parte se describen los factores que deben tenerse en cuenta al planificar la modernización.

En definitiva, lo que se desea es saber cómo y *por qué* debe darse a

un comercio una organización moderna.

Una organización moderna de la empresa facilita su desarrollo

Medios para comprobar la modernidad de la

organización en un comercio

Hay cuatro procedimientos para comprobar si un comercio está desfasado.

1). El punto de vista del cliente. Al examinar su establecimiento, el dueño debe plantearse esta pregunta. ¿Si yo fuera un cliente, me impresionaría favorablemente? ¿Me sentiría atraído por él? ¿Desearía entrar? También debe dedicar unos minutos, por ejemplo, a observar la gente que pasa por delante del establecimiento, si éste les llama la atención y los artículos que se exhiben en el escaparate despiertan comentarios, si se **detienen muchos transeúntes** a **mirarlos, etcétera.**

e’

1

Entre los numerosos indicadores que pueden proporcionar al empresario información acerca de la marcha de su negocio existe uno directo y de fácil percepción: la frecuencia con que los transeúntes detienen su camino delante de los escaparates y el mayor o menor

interés que despierta la decoración de los mismos.

2. La *prueba de las ventas.* Luego puede cotejar sus cifras de ventas durante los recientes ejercicios. Si sólo aumentaron ligeramente, o si permanecieron niveladas o disminuyeron un poco, es señal de que el comercio no está modernizado.

vos pueden ser de diversa naturaleza: falta de atención al público, existencias inadecuadas o escasas, mala gestión comercial, pobre imagen del comercio, etc.

Uno de estos motivos, y no el menos importante, concierne al carácter más o menos moderno de la organización dada a la empresa, y en particular a su ubicación y distribución en planta. En las páginas que siguen examinaremos esta cuestión desde un punto de vista práctico, dividiéndola en tres partes. En la primera se describen cuatro sencillos procedimientos para comprobar si un comercio está o no desfasado. En ►a segunda, se desarrolla un caso concreto de modernización de una joyería. En la tercera parte se describen los factores que deben tenerse en cuenta al planificar la modernización.

En definitiva, lo que se desea es saber *cómo y por qué* debe darse a un comercio una organización moderna.

Una organización moderna de la empresa facilita su desarrollo

a) Medios para comprobar la modernidad de la organización en un comercio

Hay cuatro procedimientos para comprobar si un comercio está desfasado.

1). El punto de vista del cliente. Al examinar su establecimiento, el dueño debe plantearse esta pregunta. ¿Si yo fuera un cliente, me impresionaría favorablemente? ¿Me sentiría atraído por él? ¿Desearía entrar? También debe dedicar unos minutos, por ejemplo, a observar la gente que pasa por delante del establecimiento, si éste les llama la atención y los artículos que se exhiben en el escaparate despiertan comentarios, si se detienen muchos transeúntes a mirarlos, etcétera.

11111Mit

Entre los numerosos indicadores que pueden proporcionar al empresario información acerca de la marcha de su negocio existe uno directo y de fácil percepción: la frecuencia con que los transeúntes detienen su camino delante de los escaparates y el mayor o menor interés que despierta la decoración de los mismos.

2. *La prueba de las ventas.* Luego puede cotejar sus cifras de ventas durante los recientes ejercicios. Si sólo aumentaron ligeramente, o si permanecieron niveladas o disminuyeron un poco, es señal de que el comercio no está modernizado.

3. La prueba de la competencia. Antes de saber si su comercio es realmente atrayente, quizás sea necesario que el pequeño comerciante efectúe una *«prueba de competencia»,* observando el propio local y ana• lizándolo con ojo crítico, como si fuera un competidor. ¿Están las insta. laciones y la distribución un tanto desfasadas? ¿Es tan débil la ilumina. ción que se hace difícil ver con claridad las mercancías? ¿Ha envejecí.

do el mobiliario? ¿Se puede comparar el aspecto del comercio con los

de la competencia? ¿Es tan actual como otros locales que operan en lo•

calidades y centros comerciales cercanos?

Si el estudio crítico ha revelado la existencia de un cierto deterioro

en el local, se impone la tarea de su modernización.

4. La prueba del tiempo. Esta es la evidencia más concreta e impor-

tante de la necesidad de modernizar el comercio. Es preciso que

local sea remozado cada diez años, por lo menos. Es cierto que ha)

comercios, como las tiendas de antigüedades, que quizás deban per-

manecer inalterados. Pero, en general, los comerciantes agresivo

saben por experiencia que la modernización suscita un incremento

el nivel medio de las ventas.

empresario debe ser en el examen de

y analizar

su *carácter*

(asado como

fuese un

La

del local

periodicidad de

diez años aun,

excepcionales,

existe un tipo *de*

como por

vinculado a

o joyería,

particulares

suele

su apariencia

encanto a través

b) Un caso concreto de modernización

La joyería Rodríguez lleva treinta años abierta al público. Desde fundación por el señor Rodríguez (padre), apenas había sufrido bios. Se habían hecho algunas reformas parciales (pintura del interic incorporación de varias vitrinas nuevas, instalación de un escapan mayor), pero nada importante. Hasta que, cierto día, el seí Rodríguez (hijo) resolvió que debía modernizar el establecimiento atraer más clientes.

IJ

a

&1~

1. Planificación. Tomada la decisión, consultó con a
cialistas que podían ayudarle; solicitó varios bocetos, planos
ciones. Con ellos le fue posible calcular con exactitud el

proyecto, el cual suponía una considerable inversión total excluido el costo de mano de obra, de 9.950 dólares.

2. Rendimiento de la inversión. El Sr. Rodríguez se dio cuenta de que una buena planificación financiera requería ser complementada por un cálculo razonable de los intereses financieros correspondientes a la inversión de capital. aunaue no se solicitase el dinero en préstamo.

Sabía que el promedio de vida útil de cualquier innovación sería de unos diez años. Trató de calcular cuánto le costaría, en total, un proyecto de renovación a tan largo plazo y cuánto tardaría en amortizarlo. Se enteró que algunos establecimientos vecinos habían aumentado sus ventas entre un veinte y un veinticinco por ciento como resultado de la modernización. Pero, como tenía un temperamento conservador, estimó un quince por ciento de aumento como base para el cálculo del aumento de ventas después de la modernización. Debido a que sus gastos generales no aumentarían sustancialmente como consecuencia de la renovación total, calculó que obtendría realmente ganancias.

3. *Pago con el aumento de las utilidades.* Rodríguez comprendió que, si desembolsaba el costo total de la modernización de sus recursos propios, prácticamente agotaría su capital de explotación. Resolvió, por tanto, solicitar un préstamo bancario. Tras consultar con el director del banco sobre las diversas formas de obtener los fondos que necesitaba, Rodríguez concertó la financiación con la garantía de una hipoteca y con amortización en diversos plazos, sobre la base propuesta de tres años.

Con la contratación de un préstamo podría pagar cómodamente la modernización del local, ya que obtendría mayores ventas. Gracias a esta planificación inteligente, nuestro hombre salió adelante con sus planes.

La modernización del negocio proyecta al exterior su propia dinámica, su acomodación a la época

cl Planificación de la modernización

Una buena planificación de la modernización ha de tener en cuenta los siguientes factores:

1. *Asesoramiento.* **Primeramente, es preciso consultar a las posibles fuentes de financiación: en particular, al banco. Sus orientaciones sobre cuánto debe invertirse y cómo se debe financiar el proyecto pueden ser valiosísimas. Es igualmente preciso conocer la opinión de interioristas, expertos en remozamiento de fachadas, etc., para recabar ideas y presupuesto. En algunos casos es aconsejable someter las ideas básicas a un arquitecto, pues este profesional**

tiene la experiencia necesaria para convertir los deseos del comerciante en un plan concreto y rentable para el comercio.

2. *Tipo de diseño.* **Antes de acometer la modernización, el empresario debe decidir que tipo de diseño piensa adoptar. Para ello no hay reglas fijas. Ciertamente, en unos casos será preferible un diseño muy revolucionario; en otros, por el contrario, lo oportuno será adoptar un diseño** conservador. Lo importante es que sea el más adecuado para el

Los cambios introducidos en la modernización de la empresa no deben atentar contra su capital de explotación

Las reformas de un local deben resultar armónicas con el entorno

La modernización es una inversión por lo que debe emprenderse con seriedad y ***con la disposición de pagar la calidad requerida***

tipo concreto de comercio y para el gusto de los clientes, cosa

debe olvidarse nunca. También debe tenerse en cuenta que un

diseño puede ser, a la larga, más rentable que un diseño malo, auno

éste sea más barato.

3. *Requisitos de las reformas.* Al modernizar el comercio deben nerse en cuenta las siguientes recomendaciones:

— *Armonía interna.* Antes de hacer una reforma, obAervese

características del local en su conjunto para asegurarse de que cui

quier cambio que se *efectúa armonizará* con el resto del local, o que

alteraciones futuras combinarán con las que se realizan actualment

- *Armonía externa.* Que las reformas, en especial las exteriores,

monicen, por lo menos en términos generales, con el aspecto físico

los locales vecinos. Este último punto es especialmente importante si negocio está situado en un centro o galería comercial.

4. *Limitaciones prácticas.* Al invertir en la modernización, el

queño comerciante no debe llegar al límite de poner en peligro su pro-

pia solvencia o de disminuir su capital de explotación hasta el punto de

verse en dificultades para mantener un inventario adecuado. No vale la pena aumentar la afluencia de público en un veinte o un treinta por ciento, si luego las existencias de mercancías Ion insuficientes y los clientes potenciales se pasan a la competencia porque el surtido es demasiado pobre. En este sentido, las consultas a que antes nos hemos referido pueden contribuir poderosamente a mantener el equilibrio entre una inversión excesiva y un gasto insuficiente.

5. *El costo de la modernización.* Por supuesto que cualquier reforma cuesta dinero, y que a veces resulta difícil obtenerlo. Si el crédito del empresario es bueno, y cuenta con una favorable disposición de su banco, es muy posible que éste le facilite los fondos suficientes. Naturalmente, el banco espera un beneficio y no está dispuesto a invertir el dinero de sus depositantes sin saber de antemano en qué se utilizará. De modo que, si el comerciante recurre al banco, debe elaborar antes unos planes coherentes y provistos de un apoyo documental adecuado.

Bajo ciertas condiciones, si los bancos no están dispuestos a facilitar el dinero, puede obtenerse ayuda financiera de las asociaciones de pequeños empresarios y otras entidades, tanto públicas como privadas. Las condiciones de los préstamos varían según la cuantía.

Ciertamente, la modernización podría inyectar vida nueva al convenio y ponerlo en condiciones de competir con ventaja.

6. *Los precios demasiado ventajosos.* Deben estudiarse cuidadosamente las ofertas que sean sospechosamente bajas. Es sabido que sólo se obtiene un valor equivalente al de la suma que se paga. Tales «gan-

gas», por lo tanto, poarian carecer ae la calmad aeseaaa.

7. La modernización por etapas. El proyecto de renovación total no sólo es más económico a la larga sino que, además, redunda en un mayor impacto comercial.

Pero si el comerciante no quiere o no puede comprometerse en una inversión inmediata demasiado elevada, debe planificar la modernización por etapas. Lo aconsejable es, pues, comenzar la remodelación por la fachada, ya que el frente del comercio es uno de los elementos decisivos en la proyección de su imagen al público y de los que más contribuyen a estimular la concurrencia de éste.

De todas formas, cualquiera que sea la decisión que se adopte res-

pectd de la remodelación, es preciso realizar desde el comienzo un tra-

jo integral de planificación.

8. *El arrendamiento.* Si el local está arrendado, la planificación de la

modernización debe hacerse tomando en consideración ciertos factoreá especiales. El más importante es el contrato de arrendamiento. Por ello, es preciso recabar la cooperación del propietario en el programa de modernización ya que al fin y al cabo, un edificio descuidado no es bueno para aquél ni para el arrendatario.

Hay muchos métodos prácticos de cooperación financiera entre propietarios y arrendatarios; pero, como cada caso es distinto, lo más práctico es que lleguen al acuerdo que más convenga a los intereses de ambas partes.

9. *La modernización no es lo único.* No caigamos en el error de creer que la mera renovación física del comercio soluciona automáticamente todos los problemas, ni que asegura el éxito comercial. Si hubiera otras cuestiones graves, como la incompetencia del personal de ventas, unas existencias inadecuadas de mercancías, mala ubicación, falta de superficies de estacionamiento, errónea política de precios, etc., las reformas materiales no bastarían para incrementar las ventas. A los clientes puede que les encanten los colores y los nuevos decorados, pero seguirán exigiendo *calidad, amabilidad y selección.* Tales características, además de una modernización eficaz, pueden hacer del negocio un «motor» de ventas realmente efectivo.

El proceso de modernización de un local, la disposición de cambiar su aspecto y mejorar el servicio debe ser emprendida como una obra de restauración en la que todos aquellos que intervienen, arquitectos, operarios, decoradores, asumen con responsabilidad y entusiasmo la tarea que acometen.

ssisolliall

La remodelación exige desde el inicio una planificación integral

Cambiar el rostro del negocio no lo es todo, deberá analizarse asimismo la capacidad del personal para asegurarse que ofrece amabilidad y encanto al cliente

C) CASOS PRÁCTICOS

1. EL CASO DE «CONFECCIONES EL SOL»

Enrique Fernández había regentado un comercio de ropa masculina durante varios años y, en 1951, firmó un contrato de arrendamiento de un local a poca distancia de la principal calle comercial de Sandela. El comercio había funcionado en el mismo lugar desde su fundación en 1926. El contrato firmado en 1951, tenía una duración de diez años con **opción a renovarlo por otro** período igual con el mismo alquiler. El edificio formaba parte de un caudal hereditario administrado por un banco en calidad de fideicomisario. Los propietarios, habían heredado la propiedad en 1922 y no la querían vender.

Antes de firmar el contrato, Fernández pidió que se realizaran las **mejoras que precisaba el edificio, pero el fideicomisario se** negó en redondo **a cualquier obra de reparación, de modo que** Fernández tuvo **que remodelar el frente y el interior del edificio por su propia** cuenta.

En 1960 comenzó a estudiar la conveniencia de renovar o no el **contrato, y pidió a varias agencias inmobiliarias que le** buscaran un **buen local. A mediados de 1961 le habían indicado varios posibles lugares. El primero se hallaba en un barrio antiguo que se había** convertido **en una interesante zona comercial. Uno de los edificios más** viejos **de una vía importante que unía el centro de la ciudad con una** zona residencial **de la periferia había sido demolido y en el local situado** en la **esquina del nuevo edificio, que se había construido en su lugar,** iba a **instalarse una tienda de confecciones femeninas. Entre este** estableci **miento y un sanatorio vecino se hallaba disponible el local que le habían propuesto, con una superficie**

equivalente y un alquiler casi la **mitad del que aún ocupaba. Fernández rechazó este local porque** el es **Dacio disponible para el estacionamiento de vehículos en esa** zona erg **insuficiente para el número de comercios que soportaba y no había lu gar adicional en las calles cercanas.**

Con posterioridad, le habían ofrecido un local situado en un centr **comercial que se construiría en las afueras de la ciudad y cuya** inaugi **ración estaba prevista para el último trimestre de 1962, pero la obi aún no había comenzado. El propietario no quiso dar garantías a Fe nández de que podría inaugurar su comercio antes de febrero de** 196 **El alquiler del local, casi las tres cuartas partes de la superficie** de su **cal actual, sería más elevado. El contrato incluiría instalaciones** de a. **acondicionado y otras ventajas, según los deseos de Fernández.**

El empresario pensó en conservar su actual ubicación e inaugul una sucursal en el centro comercial estudiado. Sin embargo, en contrato de **arrendamiento se especificaba que no podía abrir** otro c mercio dentro de un radio de noventa **kilómetros. Por esta causa, so.**

citó del fideicomisario que rescindiera esta cláusula, pero éste se

Fernández rechazó entonces el local que le ofrecían en el centro cc

cial, ya que su contrato vencía el 5 de agosto de 1962 y no podí

rar hasta la terminación del centro comercial. Comprendió

aceptar estaría inactivo desde agosto hasta febrero, pues no p(

La adecuada existencia de mercancías forma parte del proceso de cambio de un negocio

talarse en un local temporalmente para mudarse nuevamente al

tiempo. Además, el fideicomisario no quiso renovar el contrato por un plazo tan corto.

El tercer local estaba a poco más de una manzana de su actual **emplazamiento y en el mismo lado de la calle, en** un edificio que había **tenido cuatro arrendatarios en los últimos nueve** años. Los tres prime. **ros quebraron y el cuarto había cerrado su negocio** recientemente y de. **seaba subarrendar el local. El dueño del edificio** deseaba que Fernán. **dez ocupara el local hasta completar la** vigencia del contrato y le **ofrecía, además, otro contrato de arrendamiento** por cinco años, con **opción a cinco años más con el mismo alquiler.**

Después de hablar con uno de los antiguos inquilinos que habían **quebrado, Fernández resolvió permanecer en su** actual situación. Ra zonó **que los clientes sabían dónde estaba su negocio y** que no necesita ba un **edificio mayor, con un alquiler casi igual al que** pagaba anual. mente. **El antiguo dueño señaló que el público, que** generalmente se

dirigía hacia otros puntos, no transitaba por la acera donde estaba el local que deseaba subarrendar, y que había notado que la gente sólo iba a su comercio «como último recurso». Por ello, Fernández llegó a la

conclusión de que no era un buen local para él.

En enero de 1962 hizo un estudio de sus gastos y comprobó que k

alquileres habían ascendido a cerca del 5,9 por ciento de sus ventas ne

tas durante los últimos 5 años, o sea un 2,75 por ciento sobre la media

nacional de los establecimientos similares.

La remodelación del negocio debe asegurar calidad, amabilidad y ***selección***

Fernández analizó también las cifras correspondientes a los últimc

cuatro ejercicios de varios comercios del sudeste del país, las cuales de

mostraban que sus gastos estaban dentro del nivel medio nacional. examinar sus propias cifras, Fernández comprobó que el volumen

sus ventas no había aumentado tanto como el de otros negocios, per

que los sueldos y el alquiler que pagaba eran más elevados. Creía

bién que sus costos publicitarios habían sido muy altos, pero el análi5

demostró que estaba gastando por debajo de la media. Fernández sal que su alquiler era un 3 por ciento mayor que la cifra ideal, teniendo

cuenta el volumen de sus ventas, y pensó que debería gastar menos

publicidad debido al alto costo de su alquiler.

Escribió entonces a un consultor especializado solicitándole infc mación y recomendaciones. La respuesta confirmó su sospecha de qi el alquiler actual era aproximadamente un 2,80 por ciento demasiat elevado. La carta decía que debería esforzarse por concertar un cont to por cinco años, prescindiendo de la cláusula que le prohibía la ar tura de sucursales en la ciudad.

Fernández trató de conseguir.el arrendador le firmase un cont

por cinco años en el que se reconociera su derecho de abrir otros *1*

les en la ciudad, pero el fideicomisario rechazó nuevamente puesta.

Tras un cuidadoso examen, Fernández llegó a la conclusi<

había efectuado ningún cambio sustancial en la distribuc

r

surtido de marcas, ni en las técnicas de ventas aplicadas en su co-

hercio durante casi diez años.

Ofreció al arrendador un alquiler mensual razonable, informándo-

que estaba pagando un 2,80 por ciento más de lo habitual para su ti-

de comercio. Al no obtener una respuesta del interesado, llamó al

inca para comunicarle que se proponía traspasar el comercio y acep-

tar un trabajo de viajante para una empresa de ropa para caballero cuando expirara su contrato de arrendamiento. Pocos días después, el banco le ofreció un contrato por diez años por un alquiler igual al que él había ofrecido, pero con la condición restrictiva de que no le permitía inaugurar otro comercio dentro de un radio de 90 kilómetros. Fernández devolvió el contrato con el comentario de que no lo firmaría si se incluía la cláusula restrictiva. A la semana recibió una nueva copia del contrato —esta vez sin la dichosa cláusula— y Fernández se decidió a firmarlo.

Tiempo después, al analizar nuevamente su cuenta de gastos, verificó que su alquiler era igual a la media nacional.

Fernández comprobó que la evolución de su negocio había mejorado mucho y que ahora estaba en condiciones de desarrollarse. La disyuntiva se planteaba entre si debía intentarlo en su actual ubicación o

si era preferible abrir una sucursal en algún otro lugar de la ciudad.

reguntas sugeridas

1. ¿Procedió correctamente Fernández al no aceptar uno de los contratos que le fueron ofrecidos en 1962?

2. ¿Tenía razón al pensar que un comercio que pagase un alquiler elevado debería controlar sus gastos de publicidad?

3. ¿Habría procedido correctamente si el arrendador se hubiese negado a satisfacer sus demandas, después de haber planeado el traspaso del comercio?

Respuestas a las preguntas sugeridas 1. Sí. 2. Los gastos de publicidad deben controlarse siempre, con independencia de que el alquiler sea

elevado o no.

3. No.

D) EJERCICIOS DE EVALUACIÓN

Las reformas materiales no bastan para neutralizar otros errores de funcionamiento

Todo proceso de cambio implica una concepción integral de lo que se espera obtener con él

1. ¿Cuáles son las tres consideraciones más importantes a tener en cuenta al estudiar la ubicación de un local comercial?

ntajas y desventajas de radicar en: dad de residencia

o comercial ya establecido to comercial situado en lugar céntrico aledaña a una vía importante

los principales aspectos que es preciso tener en studiar la posible instalación de los siguientes estos en un distrito comercial céntrico?

a de variedades discos e ropa femenina

ibuiría el lector el espacio útil de un pequeño coorista dedicado a los siguientes ramos?

les

ria

los principales factores a tener en cuenta en la de un local deo.cado a la venta y reparación de sticos? ¿Y en un taller mecánico?

rentable abrir un comercio de trates de caballero xo de una tienda de ropa, pero no al lado de una

s una empresa individual con un gran nivel de exasesor indica la conveniencia de constituirla como ónima. ¿Bajo qué condiciones es esto conveniente?

papel fundamental que cumple la empresa indiviistema de libre mercado?

cplicación de que una gran mayoría de las empre-

jimensión pequeña, y de que la mayor parte de és-

¡dan a empresarios individuales?

una empresa pretenden que otra persona invier-

limándole con la posibilidad de obtener grandes

/e Cl

lo tiene para usted la responsabilidad limitada?

tener derechos de crédito contra una

re una sociedad anónima que tiene

ra muy mala (suponiendo para ambas

►? ¿Cuál es la razón de su decisión?

una siuna di-

13. ¿Cuál es el factor determinante específico para el éxito que

tienen las representaciones en exclusiva?

Respuestas tipo a los ejercicios de evaluación

I. a) Ubicación (afluencia de público) b) Poder adquisitivo de la población c) Competencia

2. — La localidad de residencia:

ventajas: conocimiento de las gentes y del desarrollo de la

zona; y facilidad para concertar préstamos. desventajas: recesión de las variables económicas.

— Centro comercial establecido: ventajas: interiores y exteriores modernos; facilidad para

las campañas de promoción y estacionamiento de vehículos. desventajas: dificultades para su arrendamiento.

— Distrito comercial céntrico: ventajas: atrae clientes de toda la ciudad desventajas: los costos de explotación y los alquileres son

altos.

— Zona aledaña a una vía importante: ventajas: costo de explotación y alquileres más bajos; y fa-

cilidades para aparcar. desventajas: sólo atrae a un público marginal.

3. Competencia y características del local.

4. Situando los artículos que se desean promocionar en la parte más accesible y visible.

5. La zona de ventas deberá situarse en la parte delantera, y el taller, en la trasera.

6. Por la mayor afluencia de público interesado en el género que se vende.

7. En el supuesto de que la perspectiva de expansión sea sostenida.

8. Asegurar el nivel de empleo y la promoción social.

9. La razón es que el comercio minorista está muy fraccionado, y éste es también el motivo de que el tipo de organización predominante en el mismo sea el empresario individual.

10. Básicamente, que su responsabilidad fuera limitada.

SECCIÓN III

LA PROBLEMÁTICA FISCAL Y EL SEGURO

A) ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL 1. **IDEAS GENERALES**

El tema de los impuestos resulta de vital interés para los empresa-

de los países que han alcanzado un cierto desarrollo y su importan-

!va en aumento en la misma medida en que, en muchos de esos

is, se va acentuando la presión fiscal y el perfeccionamiento de los

'métodos de control tributario.

Conviene no olvidar, sin embargo, que la obligación legal de satifacer los impuestos está referida a la necesidad que un Estado tiene de obtener ingresos para el financiamiento de sus actividades, entre las que destacan las destinadas a conseguir la protección y el bienestar de los ciudadanos. La cuestión fiscal, sin ser el elemento de juicio decisivo para la buena dirección de una empresa, es lo suficientemente importante para que su atención no sea descuidada.

Aunque las decisiones empresariales no estén subordinadas de modo absoluto a sus consecuencias tributarias, todo lo relacionado con esta materia debe ser tenido muy en cuenta cuando se adoptan decisiones, ya que su incidencia puede influir decisivamente en los resulta-

La financiación de las actividades del Estado se satisface en parte mediante el pago de impuestos y este deber ciudadano debe cumplirse con convicción y buena disposición. El tema de los impuestos es de vital interés para los empresarios debido al aumento creciente de su importancia, y a su correspondencia con una creciente presión fiscal y con el perfeccionamiento de los métodos de control tributario que actualmente se realiza por medio de ordenadores.

dos obtenidos por la empresa. Es indudable que el elevado costo de las obligaciones fiscales constituye una carga para las empresas, en especial para las más pequeñas. Un buen asesoramiento por parte de profe-

sionales especializados y una mejor planificación tributaria por parte del empresario (disminución de los costos innecesarios, análisis de los gastos para que puedan ser imputados a transacciones específicas, etc.) contribuirán, sin duda alguna, a reducir el costo de los impuestos.

Resulta extremadamente difícil conseguir un enfoque general acerca de los impuestos que pueda aplicarse cabalmente a todas las empresas, debido a la ubicación de éstas dentro de diferentes fronteras políticas. Efectivamente, las cuestiones fiscales suelen variar considerablemente de un país a otro, aunque en la actualidad se va perfilando una tendencia a homogeneizar los criterios impositivos dentro de aquellos Estados que funcionan en el contexto de la denominada economía de mercado. Muestra de ello son las agrupaciones regionales de varios países que se integran en un mercado común.

Por lo tanto, en esta sección hemos tratado de enfatizar los principios básicos que, en esta materia, deben guiar la política empresarial y que son de aplicación común en los diferentes países.

La modernización de la empresa debe contemplar una serie de variables básicas cuya intervención resulta decisiva en la realización de un trabajo completo y satisfactorio.

VARIABLES BÁSICAS DEL PLAN DE MODERNIZACIÓN

OPINIONES

DEL MEDIO

SUGERENCIAS

DEL PERSONAL

CAPACIDAD ECONÓMICA

EMPRESA

Modernización cada 10 **ellos**

ARMONÍA
CON EL
ENTORNO

Consulta de asesores especializados: Arquitecto

ADECUADO ASESORAMIENTO

IMPOSITIVO

La cuantía de los impuestos está definida taxativamente en las le ves, por lo cual el gobierno sólo puede pretender que se satisfagan la

obligaciones legales, ni más ni menos. Cuanto mejor se comprenda

las obligaciones tributarias, mayor probabilidad habrá de abonar solé

mente lo que corresponde.

La fundamentación jurídica para no pagar en exceso de lo que la

establece fue proporcionada por el magistrado estadounidense

nard Hand cuando sentenció que: «Una y otra vez los tribunales han 1

nif estado que no hay nada malo en disponer los asuntos propios a

que los impuestos resulten tan bajos como sea posible. Todo el MI

hace, sean ricos o pobres, y todos proceden correctamente, ya que

tiene obligación alguna de pagar más de lo que exige la ley».

)ato de las

en esnn_

de profe,

)or parte Sis de los

etc.)

stos.

2. EL EMPRESARIO ANTE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA

a) Repercusión tributaria de las decisiones empresariales

Condición fundamental de la buena gestión empresarial es conocer y evaluar la incidencia de las cuestiones tributarias en la toma de decisiones. Dichas cuestiones pueden transformar los beneficios estimados en pérdidas tangibles o bien revalorizar de modo sustancial a una empresa que se explota con déficit. El empresario debe conocer a fondo las consecuencias que, en el plano tributario, pueden acarrearle las decisiones que tome su negocio.

No hay más que pensar en lo que podría suceder si el empresario tomara una decisión sin estar en posesión de ese previo conocimiento. Podríamos considerar, por ejemplo, la posibilidad de que tenga que de-

cidir que, a efectos tributarios, su empresa se clasifique como sociedad

,anónima o como empresa individual.

Supongamos que llega a la conclusión de que los impuestos corres-

rpondientes a una sociedad anónima son los que más benefician a la

empresa y, por ello, opta por este tipo de sociedad, sin tener presentes más elementos de juicio que la diferencia de las tasas impositivas entre ambos tipos de organización empresarial.

¿Será esta decisión la más correcta?

La elección de pagar los impuestos como sociedad anónima quizás no resulte tan ventajosa como a primera vista podría parecer, pues, no sólo está obligada a pagar impuestos la sociedad anónima como tal, sino que también son conceptos imponibles los dividendos que la misma produce a

sus accionistas. En cierta medida, ésta es una doble imposición sobre un mismo ingreso. Aunque éstas sólo son consideraciones gementales, en muchas ocasiones se suelen pasar por alto.

Por otra parte, aun cuando la decisión de pagar los impuestos como ’iedad anónima quizás no sea el planteamiento tributario más bene”so, puede ser que dicha modalidad jurídica resulte ventajosa por motivos. La consideración de las consecuencias tributarias no deminar de forma absoluta en la adopción de las decisiones empre•Is, aunque sí deben ser justamente valoradas al efectuar la toma mismas.

La evaluación de la cuestión tributaria en la toma de decisiones de la empresa es índice de una buena gestión

evolución de las leyes fiscales y las decisiones sariales

’enación jurídica de los sistemas tributarios no está definida única; por el contrario, está constituida por un conjunto de cuales, con sus respectivos reglamentos, pueden parecer conjunto de disposiciones inconexas a ojos de un profa-

Si a esto añadimos que estas leyes no son estáticas, si-

El empresario debe conocer a fondo las consecuencias que en el plano tributario pueden acarrearle las *decisiones que tome en su negocio*

Los cambios en el sistema tributarlo responden a las transformaciones económicas y sociales del país

no aue se encuentran en perpetua evolución, *se*

cultad que entraña que el empresario, por sí sólo, pueda permanentemente actualizado en materia *fiscal.*

La evolución de las leyes fiscales y los cambios int

mismas revisten una gran importancia, ya que están

ralmente por la necesidad que tienen los sistemas tributarios

tarse a la evolución económico-social que experimenta cada

lo que resulta evidente que estos cambios también afectan de fon **recta a la gestión empresarial.**

Estos cambios pueden ser estructurales (cuando *afectan casi* **totalidad al sistema jurídico-fiscal),** aunque los mismos no ocurre: frecuencia, o coyunturales (cuando se modifican aspectos *espect* **de la legislación fiscal** vigente). Estos últimos, que *son los más* frea tes, están destinados a adaptar la reglamentación tributaria a las e biantes exigencias de la actualidad socio-económica.

Un correcto control de la documentación exigida en los trámites de exportación redunda en beneficio de las empresas y la industria marítima ya que existen leyes de incentivo fiscal para estimular las inversiones, el nivel de empleo y también las exportaciones. En el grabado, un capitán de barco rellena la documentación relativa a su conocimiento sobre las mercancías embarcadas.

Entre las modificaciones de este tipo que *corrientemente set*

cen, podríamos citar: desgravaciones fiscales para alentar *las*

siones, el nivel de empleo o las exportaciones, *modificaciones,*

escalas o tipos de imposición tributaria, tasas de amortización

des, traslado a ejercicios posteriores de pérdidas netas de exj

bonificaciones sobre actividades específicas, planes de *jubilac*

luntaria, etc.

c) Necesidad de asesoramiento

Los servicios fiscales del Estado pueden orientar

acerca de las diversas leyes y reglamentos que deberá

minadas situaciones. Las publicaciones especializadas también ofrecen una valiosa información acerca de los libros y registros que es preciso llevar a efectos tributarios, así como indicaciones para una mejor comprensión de las técnicas administrativas y de los correspondientes métodos contables que puedan ayudar a la empresa a reducir los gastos generales y analizar los costos para que puedan ser imputados a transacciones específicas. Esta clase de ayuda podría mejorar indirectamente la situación económica de la empresa, pero es el empresario quien debe tomar las decisiones, especialmente en materia fiscal.

Si busca asesoramiento en fuentes competentes y analiza la normativa tributaria, el empresario puede aprovechar al máximo las desgravaciones y otras ventajas que dicha normativa le ofrece.

Un buen asesoramiento fiscal permitirá al empresario *aprovechar* ***al máximo las desgravaciones y otras ventajas ofrecidas*** por ***la normativa vigente***

3. SISTEMAS TRIBUTARIOS GENERALES

El sistema tributario vigente en la mayoría de los países occidentales se ajusta, en mayor o menor medida, al siguiente esquema:

— Impuestos directos — Impuestos indirectos — Impuestos socio-laborales

Por razones obvias, nos limitaremos a dar un tratamiento somero y un tanto abstracto a este esquema tributario, ya que su exposición detallada obligaría a tomar en consideración las diferentes particularidades que, en su aplicación, presentan los diversos países. No obstante, las principales características de los conceptos que componen este sistema tributario general estarán, por supuesto, presentes en este esquema.

Impuestos directos:

Como su nombre indica, estos impuestos gravan de forma directa

rcontribuyente, sin que exista por parte de éste posibilidad alguna de asladarlo a otras personas. Entre los principales impuestos de este ti-

’po figuran los siguientes:

— Impuesto sobre los beneficios — Impuesto sobre la renta — Impuesto sobre las transmisiones patrimoniales

1. *Impuesto sobre los beneficios:* Este impuesto grava los beneficios o

utilidades producidos por las sociedades ’anónimas y su reglamentación adopta formas similares en muchos países, aunque su nombre pueda variar de uno a otro lugar.

La determinación de la cuantía del gravamen que este impuesto

produce se ve afectada por la incidencia de dos factores que conviene

detallar:

En general, el sistema tributario occidental responde al esquema de: impuestos directos, indirectos y sociolaborales

— La forma de organización empresarial. De la forma de organiza. **ción que haya adoptado una empresa** depende, en gran medida, la **cuantía del impuesto sobre los beneficios.** Si se trata de una sociedad **anónima, dicho impuesto será aplicado** conforme a la tasa correspon• diente a **las sociedades anónimas, que podría** ser más baja que la tasa que debe **pagar un empresario individual.** Sin embargo, cuando las uti• lidades netas de **una sociedad anónima** se distribuyen como dividen. dos, éstos resultan **nuevamente gravados** con tasas individuales, pro- duciéndose de este modo una doble imposición sobre los beneficios de las sociedades de este tipo.

La modalidad que asuma una empresa con relación a la composición de partidas tales como las de gastos de viajes y atenciones, etc., y la forma dé inclusión de los gastos de la empresa en dichas partidas será determinante de la cuantía del impuesto sobre los beneficios.

Pero hace falta aclarar que, además de los dividendos, existen **otros ingresos provenientes de una sociedad anónima.** La ley establece **que uno de los gastos empresariales deducibles en una** sociedad anónima **es el sueldo que se paga al gerente de la empresa,** con la condición

de que esta remuneración sea proporcional la que otros individuos

perciben en cargos similares. De acuerdo con esto, la sociedad anóni-

ma puede pagar un sueldo al accionista principal, y entonces éste se

vería obligado a declarar este importe a los efectos del impuesto sobre

sus rentas personales.

Por consiguiente, si el empresario sólo percibe un sueldo de su prc

pio negocio, únicamente estará sujeto al impuesto sobre las rentas

sonales, sea cual fuere la forma de organización empresarial adoi

y

— Las decisiones empresariales. La política de la empresa respecto a la composición de partidas tales como los gastos generales corrientes, gastos de viajes y atenciones, gastos de capital, amortizaciones, créditos sobre inversiones, etc. y la forma de inclusión en dichas partidas de los gastos de la empresa, serán determinantes de la cuantía del impuesto sobre los beneficios. Esto se debe, principalmente, a las distintas formas de deducciones que preveen los sistemas tributarios de cada país.

2. Impuesto sobre la renta: Este gravamen se impone sobre los ingresos de las personas físicas, con independencia de que sean o no empresarios, por ►o que su tratamiento desborda en cierta medida el marco de nuesro estudio. La modalidad más importante es el impuesto sobre las rentas de trabajo.

3. *Impuesto sobre las transmisiones patrimoniales:* Por regla general, estos impuestos gravan aquellas operaciones en las que intervienen traspasos de bienes que estén.afectos a los llamados derechos reales o a los impuestos sobre sucesiones hereditarias. Su reglamentación fiscal suele diferir considerablemente de un país a otro, aunque la regulación en los países de tronco hispánico tiene una cierta similitud, debido a su origen común.

El impuesto sobre la renta se impone sobre los ingresos de las personas físicas con independencia de que sean o no empresarios

b) Impuestos indirectos

La principal característica de este grupo de impuestos es que son repercutibies a otras personas, ya que, en realidad quien paga el impuesto es el consumidor final del bien o servicio gravado. El empresario actúa como agente en la retención del impuesto y viene obligado a

ingresarlo en la Hacienda Pública dentro de un período de tiempo determinado por la legislación fiscal. Estos gravámenes pueden adoptar

luchas formas. Las dos más generalizadas son:

— El impuesto de lujo o suntuario — El impuesto sobre las ventas

1. Impuesto de lujo o suntuario. La finalidad de este tributo es gravar con tipos impositivos más elevados que los corrientes aquellos artículos o servicios considerados superfluos o de lujo, ya que por su naturaleza van destinados a las clases sociales de más alto poder adquisitivo. En otras ocasiones, este impuesto se utiliza también como factor disuasorio para aminorar el consumo de ciertos tipos de artículos.

2. *Impuesto sobre las ventas.* Grava la venta (o consumo) de una gran variedad de artículos o servicios. Su incidencia, configuración jurídica y forma de cobro varían grandemente de un país a otro.

c} Impuestos sociolaborales

En muchos países, estas cuotas de las empresas no están incluidas

en el régimen tributario, sino en otro esquema que frecuentemente se lenomina «régimen de previsión social». De todos modos, sus efectos idénticos a los que tienen los impuestos y representan un grava- m sustancial para las empresas. Sus peculiaridades y su forma de Aleación pueden variar fundamentalmente de un país a otro, aunque común denominador en los diferentes ámbitos nacionales es que ivan las retribuciones que se pagan a los empleados de las empresas.

En el impuesto indirecto quien paga en realidad es el consumidor final del bien o servicio prestado

Las previsiones acerca del futuro de la empresa deben considerar los impuestos sobre sucesiones y donaciones

aismin

impue:

las suc

308

testamento

uye los tos sobre esiones

4. **EL EMPRESARIO ANTE EL** IMPUESTO SOBRE **SUCESIONES Y DONACIONES**

Cuando se hacen previsiones acerca del futuro de la empresa, hay que tomar en consideración los impuestos sobre sucesiones y donaciones. Presumiblemente, el empresario deseará asignar a su familia una participación en el negocio antes de jubilarse, o bien garantizar la participación de sus hijos en la dirección del mismo. Una técnica bastante utilizada consiste en regalar a los hijos acciones ordinarias u otros bienes, a fin de disminuir paulatinamente el patrimonio del donante y, por lo tanto, la cuantía que por el impuesto sobre los bienes de la sucesión, habrá de pagar.

Todos estos casos están afectados por los impuestos y, dado que, los dos gravámenes están estrechamente relacionados, es conveniente tratarlos en forma conjunta.

a) **Ventajas del testamento**

A este respecto, no podemos menos de subrayar las ventajas de hacer testamento con el fin de disminuir los impuestos sobre las sucesiones. Entre esas ventajas se encuentra la seguridad de aprovecharse de los beneficios fiscales y, además, permite determinar qué porción del patrimonio estará sujeta al impuesto. Cuando no existe un testamento, se corre el riesgo de que los impuestos sobre sucesiones puedan ser más elevados, y no se tiene la seguridad de que la participación empresarial y los otros bienes se distribuyan de conformidad con los deseos del empresario.

b) **Deducciones sobre las donaciones**

En algunos países, los empresarios pueden reducir la carga tributaria realizando, dentro del ejercicio, alguna donación del tipo y cantidad que precise para disfrutar de una desgravación fiscal. Aunque las le-

gislaciones nacionales varían considerablemente al respecto, la regla general es que las donaciones de cuantía inferior a determinada canti-

dad queden desgravadas.

c) Impuesto sobre sucesiones

1 El impuesto sobre sucesiones grava la transferencia del patrimonio

de la persona que fallece a sus herederos. Este impuesto se aplica al conjunto de la masa hereditaria que se transmite a los causahabientes, en función de su cuantía y de su grado de parentesco con el finado.

A efectos tributarios, la sucesión incluye toda propiedad mueble

inmueble, tangible o intangible, donde quiera que esté, pertenecientl

a la persona en el momento de su muerte. Por tanto, comprende h

propiedades incluidas en el testamento, las que tuviese en condoz

nio, rentas vitalicias y seguros de vida; y también puede incluir pi

piedades cuyo título legal no estuviese aún a disposición del causant

momento de su fallecimiento. No hay que olvidar, sin embargo, en casi todos los países hay determinados bienes exentos del im ato sucesorio.

Necesidades de liquidez

Se denomina valor bruto de una sucesión al importe total de los mes, antes de efectuar deducción alguna por gastos o impuestos. tora bien, hay que tener presente que, cuando se detallan **todos los** mes de la sucesión **bruta y se asigna a cada uno su justo valor de**

prcado, podría ocurrir que el valor así determinado fuera mayor que

estimado inicialmente. **Situaciones como ésta podrían reflejar la ne-**

idad de tener dinero efectivo o bien realizables con los cuales aten-

al pago del impuesto resultante del mayor valor determinado, y

ar de este modo una posible liquidación de la empresa motivada

la carencia de medios líquidos suficientes para hacer frente al im-

Esto.

Debe tenerse en cuenta que el impuesto sobre sucesiones podría considerado como un gravamen previo sobre la propiedad transfea, aunque es sólo uno de los varios gastos que origina una sucesión, re los cuales se encuentran las deudas, los gastos administrativos y honorarios legales. De aquí, la necesidad de contar con bienes nidos para cubrir todas estas obligaciones.

GESTION DE LAS OBLIGACIONES LIBUTARIAS

Todos los Estados efectúan algún tipo de supervisión sobre las laraciones de impuestos que hacen los contribuyentes, ya que la

La complejidad que afecta actualmente a todas las instancias de la vida moderna no exime a la empresa y, en consérуencia, los aspectos impositivos vinculados a su gestión deben apelar a métodos igualmente complejos y esencialmente precisos en la estipulación de los gravámenes. En este sentido, la asistencia de los más sofisticados sistemas de control constituye un instrumento valioso, rápido y sumamente minucioso en la consecución de este propósito.

El objetivo de la recaudación tributaria es que todo el mundo pague su cuota justa de impuestos, ni más ni menos de lo que la ley exige

obligación de éstos no consiste solamente en declarar y pagar impuestos, **sino que además, deben** ajustarse a reglamentaciones muy estric **tas para garantizar su veracidad y** exactitud.

a) **Objetivos**

Existe la posibilidad de que, en algún momento, la empresa sea inspeccionada por las autoridades tributarias. Conviene hacer un bre. ve examen de lo que se puede esperar de esa inspección, lo que se debe saber sobre los derechos de los contribuyentes y lo que hay que conocer sobre la administración fiscal en general.

La misión de las autoridades tributarias es hacer cumplir las leyes en forma equitativa; es decir, sin favorecer al contribuyente ni al gobierno. El objetivo de la recaudación tributaria es que todo el mundo pague su cuota justa de impuestos, ni más ni menos de lo que la ley exige.

1

con

.

temed

u

Los modernos equipos de proceso electrónico permiten a las autoridades

tributarias un

Crol casi

fato de la

¡Eón

b) La supervisión fiscal

El alto desarrollo tecnológico alcanzado, en los últimos decenios en casi todos los campos de la actividad humana se ha debido, en buena medida,

al proceso electrónico de datos. También la administración fiscal se está modernizando con la ayuda de computadoras que permiten procesar eficientemente los millones de declaraciones de impuestos y documentos informativos, como las declaraciones sobre sueldos, dividendos y pagos de intereses, que todos los años se reciben en las oficinas del fisco. En un futuro no lejano, la informática llegará a todos los niveles de la administración tributaria, que será más ágil y eficaz.

Mediante el uso de los modernos equipos de proceso electrónico de datos, las autoridades tributarias pueden efectuar de forma casi automática las siguientes tareas:

1. Constatar los ingresos de los contribuyentes. 2. Cotejar los documentos y justificaciones con las declaraciones de impuestos, para verificar si las declaraciones presentadas son correctas. 3. Agilizar los trámites de reembolso y otras operaciones. 4. Detectar los fraudes en los reembolsos. 5. Determinar si existen deudas fiscales antes de autorizar el pago de reembolsos.

Estos equipos podrían seleccionar la declaración de un empresario cualquiera para su revisión, bien al azar, o bien por una de las siguientes razones:

1. Errores materiales evidentes en la declaración.

2. Obtención de muestras para verificar y alentar la presen

de información correcta.

3. Información de diversas fuentes, indicadoras de que los datos son incorrectos.

no

4. Incoación de demandas de los contribuyentes por reclamación de reembolsos.

Una vez seleccionada la declaración de un empresario, el inspector de Hacienda, por lo general, revisará los siguientes puntos.

1. Métodos de tratamiento de las partidas de compras y ventas. 2. Partidas de gastos muy cuantiosas o extraordinarias. 3. Transacciones de dinero en efectivo igualmente cuantiosas o extraordinarias. 4. Asientos del diario general. 5. Si se trata de una sociedad anónima, el libro de actas de las juntas de accionistas y las partidas que integran las utilidades. 6. Gastos de viajes y atenciones. 7. Registros referentes a inventarios.

1=71.332:CE

4

”\

La empresa puede ser inspeccionada por *las autoridades tributarias* y *salvo en el caso de que existan errores evidentes o fraudes aparentes la inspección podría suscitar objeciones al aplicar criterios distintos con respecto a ciertas partidas, como amortizaciones, cuantía de gastos o deducciones permisibles, valoración de inventarios, prorrateo de utilidades o costos entre años, etcétera.*

Salvo en el caso de que existan errores evidentes o fraudes aparen-

tes, la inspección podría suscitar objeciones al aplicar criterios distin-

tos con respecto a ciertas partidas, como amortizaciones, cuantía de gastos o deducciones permisibles, valoración de inventarios, prorrateo de utilidades o costos entre años, etc. Algunas de estas objeciones podrían implicar realmente diferencias de criterio, pero otras requerirían la presentación de pruebas o la justificación de las deducciones efectuadas.

Es característico **que los libros y registros necesarios varíen** sustancialmente según el tipo **y el volumen de los negocios de la empresa.** En efecto los registros que son adecuados **para una empresa podrían** no serlo para otra o, quizás, resultaran demasiado detallados.

En relación con las transacciones en efectivo de la empresa, consi-

ramos muy necesario formular las siguientes advertencias:

311

cuando los resultados de una inspección de hacienda no son compartidos por el empresario, éste puede acudir al «recurso de apelación»

1. Manténgase las operaciones en efectivo en un nivel mínimo. 2. En lo posible, páguese siempre con cheques. 3. Deposítense íntegramente todos los cobros recibidos.

La ignorancia de estas advertencias puede originar más dificulta-

des que casi cualquier otro factor en las cuestiones relativas al impues-

to sobre utilidades.

Si antes de cerrar una transacción se desea conocer cuales serl

sus consecuencias tributarias, lo más indicado es consultar con

autoridades competentes. Si se actúa de esta forma, es posible elegir el modo más favorable de enfocar una operación comercial en todo lo que se refiere a los impuestos, y también evitar la triste experiencia de tener que pagar un mayor impuesto debido a que lo que se creyó factible no se ajustaba por completo a la ley tributaria.

c) Recursos

En muchas ocasiones, sucede que el contribuyente no está de acuerdo con la actuación del inspector de Hacienda que ha verificado

la inspección de su contabilidad. En esas circunstancias, existe la vía

del recurso de apelación contra los resultados desfavorables de inspección.

Cuando el empresario y el inspector actuante no llegan a un acuer

do una vez finalizada la inspección, al primero se le notificará de los re

sultados de la misma, por lo general mediante copia del acta de inspec

ción, y tendrá un plazo fijado en la ley para aceptar el contenido del ta o para presentar una reclamación.

Tales reclamaciones se denominan recursos, y para presentarlo;

casi siempre, se exige por la autoridad administrativa correspondient

que se ingrese en firme el importe de la cantidad reclamada.

Estos procedimientos se inician por la vía administrativa

rio o Secretaría de Hacienda), mediante la presentación de un

de reposición ante la oficina de Hacienda que originó la inspecck

caso de que se produjera una resolución desestimatoria del n

presentado, cabe recurrir la misma mediante un nuevo recurso, qt

suele interponer ante la suprema instancia administrativa de nivel

tatal o nacional, en dependencia de la estructura política de cada

Las consecuencias tributarias de una transacción pueden ser explicitadas al empresario por las autoridades competentes

Agotada la vía administrativa, queda abierta la posibilidad de

dir a la jurisdicción ordinaria, con la interposición del corresponc

recurso contencioso administrativo, que en algunos países es

tencia de juzgados o tribunales especiales. Los recursos de

amparo, etc., que se suelen interponer ante la Corte o Tribunal Si

mo de Justicia, están reservados a los casos específicos de infracción de ley o de algún derecho constitucional.

índice de cotización de la **Bolsa**

1982

1981

INCIDENCIA **DEL SEGURO EN LA**

PROBLEMATICA FISCAL

Una vez analizada la *incidencia* de la cuestión fiscal en la dirección le *empresa,* es preciso añadir que los seguros también representan *n factor de* gran incidencia en la problemática fiscal, especialmente **1** *lo referente al* impuesto sobre sucesiones.

Una de las fórmulas más socorridas y, tal vez, la más eficaz para *rantizar la* liquidez *necesaria* para hacer frente a los impuestos y gas*varios que origina la* sucesión en una empresa, es contratar unos seos *de vida con ese* propósito. De esta forma se asegura la *disposide fondos suficientes* que permitan continuar las actividades *resariales* sin mayores contratiempos.

»ro factor a tomar en consideración es que las primas de seguros e *pagan para mantener* una cobertura adecuada contra los riesgos

antes a la actividad mercantil representan un gasto deducible a

del impuesto sobre beneficios; por consiguiente, esta deduc-

ppone una minoración del costo efectivo de las primas de se-

todo ello, en las páginas que siguen trataremos el tema de los

general, dada su relevancia en todo lo concerniente a la ges-

esarial.

;GURO: CONCEPTO DEL RIESGO *ese* imponderable factor cuya influencia tantas veces se de-

=el acontecer humano, nos indica que todas las previsiones a

Las previsiones que debe realizar el equipo directivo de una empresa, cualquiera que sea la índole de ésta, se desarrollarán en bar, a un perfecto equilibrio entre riesgo calibrado y cobertura de los posibles imprevistos. Al igual que el corredor de Bolsa sabe cubrir sus acciones más arriesgadas con valores seguros, el empresario individual debe

utilizar los seguros para evitar situaciones catastróficas.

Los seguros también representan un factor de gran incidencia en la problemática fiscal

tomar son pocas cuando se asume algún riesgo, por remoto e bable que parezca.

Existe una probabilidad en todo riesgo; su estudio es el campo de 1 teoría de las probabilidades, una de las bases en que se asienta la cien:, cia de los seguros y que está destinada a precaver estas eventualidades; Por consiguiente, el seguro es el medio más «seguro» de que dispone empresario para resguardarse de los riesgos que entraña el futuro.

El incendio que destruye edificios, mercancías e ilusiones; el pal de sumas cuantiosas en concepto de indemnización por accidente qt malogró la vida de uno o varios trabajadores; y el empleado de tc confianza que, en un momento dado, nos traiciona y se alza con todc los fondos de la empresa, son quebrantos que a veces, hacen que desmorone la más sólida empresa si ésta no cuenta con una cobertur de seguros adecuada para hacer frente a estas eventualidades. Los se- guros no sólo previenen pérdidas, también alivian preocupaciones, liberan fondos para inversiones y facilitan la obtención de créditos.

Las primas de seguros que se pagan para

mantener una

.6ertura

tentada contra

is riesgos

rnberentes a la

actividad

mercantil, representan un gasto deducible a efectos del impuesto sobre beneficios

El seguro guarda cierta similitud con las típicas garantías comerciales sobre equipos, automóviles, mercancías, servicios, avales de pago, etc. En realidad, el empresario áctúa como un asegurador cuando garantiza que sus mercancías no defraudarán a sus clientes. Sin embargo, como no hay una definición escrita de la indemnización a percibir esas garantías comerciales quizás no constituyen contratos obligatorio de seguros, al menos, en el sentido estricto que conlleva este término. No obstante, el costo de estas garantías debería ser calculado por el merciante para incluirlo en el margen con que forma sus precios venta, así planificaría la absorción de estos costos mediante el estab cimiento de una cierta «prima» que correría por cuenta del cliente, que en definitiva es él quien está «asegurado». Algunos tribunales sostenido este criterio en pleitos originados a causa de las garant ofrecidas a compradores de automóviles usados.

Sin embargo, la sucesión directiva en una pequeña empresa, e! riesgo contra el cual el seguro no proporciona una adecuada prc ción. Cuando el dueño de un negocio fallece, lo más probable es qt unidad familiar trate de continuar operando el mismo y sacar adel la empresa a la que el cabeza de familia dedicó sus mejores emp€ Pero por causas de incapacidad de los miembros de lá familia o de Cordias surgidas en el seno de la misma, puede acontecer tambiér se vea comprometida la subsistencia de la propia empresa. Si se qi asegurar su continuidad y evitar que se produzcan situaciones la tablea en el seno de una familia, originadas por intereses contra tos, es preciso realizar previamente una cuidadosa planificación sucesión directiva. En resumen, una precisa evaluación de los rie que está expuesto y su comparación con la cobertura actual, le fa rá al empresario la determinación de la protección que neces cual, unido a un bien trazado plan de sucesión directiva le garar.

el cauce adecuado para canalizar los acontecimientos futuros, cierta que sea la naturaleza de los mismos.

Las primas de seguros que se pagan para

mantener una

obertura

tentada contra

Ls *riesgos*

rnberentes a la

actividad mercaintil,

representan un gasto deducible a efectos del impuesto sobre beneficios

tomar son pocas cuando se asume algún riesgo, por remoto el bable que parezca.

Existe una probabilidad en todo riesgo; su estudio es el campo del

teoría de las probabilidades, una de las bases en que se asienta la

cia de los seguros y que está destinada a precaver estas eventualic

Por consiguiente, el seguro es el medio más «seguro» de que dispones

empresario para resguardarse de los riesgos que entraña el futuro.

El incendio que destruye edificios, mercancías e ilusiones; el,

de sumas cuantiosas en concepto de indemnización por accidente

malogró la vida de uno o varios trabajadores; y el empleado de

confianza que, en un momento dado, nos traiciona y se alza con

los fondos de la empresa, son quebrantos que a veces, hacen que

desmorone la más sólida empresa si ésta no cuenta con una coix

de seguros adecuada para hacer frente a estas eventualidades. Los

guros no sólo previenen pérdidas, también alivian preocupaciones, beran fondos para inversiones y facilitan la obtención de créditos.

El seguro guarda cierta similitud con las típicas garantías co

ciales sobre equipos, automóviles, mercancías, servicios, avales de

go, etc. En realidad, el empresario áctúa como un asegurador cuan garantiza que sus mercancías no defraudarán a sus clientes. Sin emt go, como no hay una definición escrita de la indemnización a perci esas garantías comerciales quizás no constituyen contratos obligatc de seguros, al menos, en el sentido estricto que conlleva este térn No obstante, el costo de estas garantías debería ser calculado por merciante para incluirlo en el margen con que forma sus precie venta, así planificaría la absorción de estos costos mediante el est cimiento de una cierta «prima» que correría por cuenta del clien que en definitiva es él quien está «asegurado». Algunos tribunale sostenido este criterio en pleitos originados a causa de las gar; ofrecidas a compradores de automóviles usados.

Sin embargo, la sucesión directiva en una pequeña empresa riesgo contra el cual el seguro no proporciona una adecuada ción. Cuando el dueño de un negocio fallece, lo más probable es unidad familiar trate de continuar operando el mismo y sacar a, la empresa a la que el cabeza de familia dedicó sus mejores en Pero por causas de incapacidad de los miembros de la familia tordias surgidas en el seno de la misma, puede acontecer tamb se vea comprometida la subsistencia de la propia empresa. Si s asegurar su continuidad y evitar que se produzcan situacione tables en el seno de una familia, originadas por intereses cor tos, es preciso realizar previamente una cuidadosa planificac sucesión directiva. En resumen, una precisa evaluación de los que está expuesto y su comparación con la cobertura actual, rá al empresario la determinación de la protección que nei cual, unido a un bien trazado plan de sucesión directiva le ga. el cauce adecuado para canalizar los acontecimientos futuros

riprta *nue* **la** naturale72 Inc micmne

•••••• **.•••• ~S.M. •**

fi fi

vis%

44

et,

8.¿HAY QUÉ ASEGURAR SIEMPRE?

No siempre es posible o resulta práctico concertar un seguro, pues hay ocasiones en que, dada la naturaleza del riesgo, las compañías especializadas rehúsan asegurar el mismo y, en otras, el propio empresario no debería recurrir al seguro comercial, aunque le fuera ofrecido, cuando el quebranto potencial del riesgo a cubrir no justifique el costo que representaría la prima.

a) **Pérdidas insignificantes**

La insignificancia de una pérdida siempre estará en la relación con los recursos financieros de una empresa, ya que no reviste la misma magnitud la pérdida sufrida por un siniestro en un comercio de víverés, que otra por el mismo importe ocurrida en un almacén de una gran fábrica de automóviles. Así, si la pérdida potencial en caso de que ocurriera un siniestro fuera insignificante para un negocio dado, no tiene sentido asegurarla. Por consiguiente, los seguros deberían concertarse primeramente sobre aquellos riesgos que representan pérdidas potenciales para un negocio.

Se necesita protección mientras exista la posibilidad de una pérdida cierta, es decir, que produzca un verdadero quebranto al negocio. Por ejemplo: una empresa, al examinar la cobertura de seguros que tenían los activos fijos de su propiedad, se dio cuenta de que tenía asegurada contra incendios una vieja casa que estaba instalada en la parte trasera de los terrenos que ocupaba su fábrica y cuya demolición había sido programada, ya que en el plan de ampliación del negocio su lugar habría de ocuparlo una nueva nave almacén, así que, si la casa se hubiera incendiado aún se habría ahorrado la empresa su costo de demo-

Asimilando la empresa a un equipo de rugby en base a la peligrosidad de ciertas jugadas y al porcentaje de riesgos, resulta útil observar que para asegurar un buen juego y preservar de lesiones a los jugadores, se protegen las zonas débiles. El empresario es el encargado de asegurar esas zonas *en su negocio.*

315

La cobértura del seguro debe estar en proporción al valor total del bien asegurado

lición. Por supuesto, el seguro fue cancelado tan pronto como la dirección tuvo conocimiento del hecho.

b) **Cobertura desproporcionada**

Cuando el costo de un seguro comercial es tan elevado que la prima equivale a una considerable proporción del valor total del bien asegurado, se plantea la cuestión de la conveniencia de contratar semejante tipo de seguro. Sin embargo, resulta sorprendente observar cuán frecuentemente se pasa por alto esta consideración, tan sencilla en apariencia.

9. **ALGUNAS SOLUCIONES**

Existen otras alternativas para enfocar los riesgos latentes en cualquier **tipo de negocio que pueden ayudar al empresario** a reducir el **costo de protección, mediante métodos que algunas veces** son ajenos al **seguro comercial y otras se pueden combinar con éste** para obtener **una disminución del costo de las primas.**

De estas alternativas, las que se utilizan con más frecuencia son las **siguientes:**

a) Aceptación de riesgos. b) Programa de prevención de siniestros. c) Eludir el riesgo. d) Autoseguro.

a) **Aceptación de riesgos**

Si el empresario no puede hacer frente al desembolso que representa una prima, difícilmente podrá afrontar una pérdida en caso de siniestro

Esta alternativa implica prescindir de los seguros, es decir, no asegurarse contra ciertos riesgos. Debido a que no resulta práctica la contratación de seguros contra todo riesgo, la mayoría de los empresarios han llegado a la conclusión de que inevitablemente es necesario asumir algunos riesgos. Con esto no debe entenderse que no se contraten los seguros sencillamente porque el costo de las primas sea considerado como «prohibitivo» para la empresa. Si el empresario no puede hacer frente al desembolso que representa una prima, difícilmente podrá afrontar una pérdida en caso de un siniestro. Por tanto, habien-

do seguros con primas razonables es insensato exponerse a correr grandes riesgos; éstos sólo deben afrontarse cuando la pérdida potencial es

relativamente baja. Por otra parte; la carencia de seguro debería tarse exclusivamente a aquellos riesgos que son más o menos previsibles y cuantificables y sobre los cuales es posible actuar en algunos sentidos, bien sea previniéndolos o reduciéndolos apreciablemente. Los llamados «riesgos comerciales» son los que más se prestan al ejercicio de esta práctica.

b) Prevención de siniestros

Existen una serie de medidas de seguridad encaminadas a evitar que se produzcan siniestros o perdidas; estas medidas generalmente adoptan la forma de un programa de prevención de riesgos, encaminado a reducir las probabilidades de que los mismos ocurran. De esta forma, los sistemas de prevención de incendios, de protección antirrobos, seguridad en el trabajo, mantenimientos preventivos, construcción de edificios dotados de medidas de seguridad contra siniestros y accidentes, etc., generalmente disminuyen, a largo plazo, los costos de explotación del negocio. Estos programas tienen la ventaja adicional de que redundan en una reducción de las primas cobradas por las compañías aseguradoras, pues, aunque muy pocas veces se consigue eliminar los siniestros en su totalidad, sí se reduce mucho su frecuencia por lo que pueden concertarse los seguros correspondientes a primas más bajas.

La fórmula de eludir el riesgo resulta posible y económica

thw

c) Eludir el riesgo

Existen numerosos compañías que se ocupan de ese aspecto esencial que consiste en los seguros contra diversos riesgos a que puedan estar sometidas las empresas o los particulares. El volumen de gestión de tales compañías es verdaderamente gigantesco.

Ésta es una fórmula que en algunas ocasiones permite transferir ciertos riesgos a terceros, ajenos a las compañías aseguradoras. Esto resulta frecuentemente posible y económico. Por ejemplo, un empresario puede alquilar los vehículos que necesita mediante un contrato en el cual se estipula que todos los seguros corren por cuenta del arrendador, quien corrientemente cuenta con una flota de vehículos que, por su gran cantidad, pueden ser asegurados a un costo más bajo de lo que

Mediante el procedimiento del autoseguro y ***cumpliendo ciertos requisitos, el empresario puede convenirse en su propio asegurador***

sería posible para el empresario, y de esta forma el

transferir a un tercero los riesgos de pérdidas resultantes

automovilísticos. Otro caso muy frecuente, en este sentido, se produce

con los ascensores, para los cuales se pueden concertar con terceras personas contratos de mantenimiento y reparación que también incluyan una adecuada cobertura de seguros contra los riesgos inherentes al uso de estos equipos.

d) **Autoseguro**

Mediante este procedimiento, el empresario puede convertirse en su propio asegurador siempre que esté en condiciones de cumplir ciertos requisitos. La cumplimentación de los mismos es lo que lo hace diferente de la aceptación de riesgos pura y simple, ya que en ésta se asume un riesgo sin efectuar ninguna provisión de fondos u otra medida similar con que hacer frente a las posibles contingencias de un riesgo, mientras que en el autoseguro, con toda formalidad, habrá de administrarse un programa de protección contra riesgos, por lo cual es imprescindible para su correcta aplicación contar con personal capacitado, financiación adecuada y una gama de riesgos suficientemente diversificada. Por supuesto, debido a lo limitado de sus operaciones, es frecuente que los pequeños empresarios no puedan llenar todos estos requisitos.

10. ES PRECISO SABER ELEGIR

Cuando se ha decidido que el seguro es la mejor forma de protegerse, es necesario evaluar cuidadosamente cuál será la compañía más idónea a la que se confiará este aspecto de previsión

Una vez que se ha llegado a la lógica conclusión de que el seguro es la mejor forma de protegerse contra las posibles pérdidas por los riesgos a que se halla expuesto un empresario, no basta con contratar algún tipo de seguro, antes es necesario hacer una serie de consideraciones acerca de a qué agentes y compañías aseguradoras es más conveniente acudir y realizar una evaluación cuidadosa de cuales son las ventajas y desventajas que cada uno reporta antes de efectuar la selección.

Al contratar un seguro no debemos olvidar un hecho importante, y es que,

en realidad, estamos *comprando* una garantía. Por consiguiente, al igual que en situaciones similares en cualquier empresa, la pericia del comprador es fundamental para realizar la compra en las condiciones más ventajosas que se puedan encontrar en el mercado. Al comprar mercancías o materias primas se atiende preferentemente a considerar su precio y calidad, las condiciones de pago, la aceptación de devoluciones de productos defectuosos y las garantías ofrecidas por el proveedor. La consideración de los factores anteriores garantiza el éxito de todo buen comprador. De forma similar, entre los factores de

vital importancia en la contratación de un seguro figuran el estudio de

la situación financiera y jurídica de la casa aseguradora, la clase de ser-

vicios que pueda prestar su agente y la flexibilidad de las pólizas para'

adaptarse a las necesidades específicas del asegurado.

Para obtener el máximo rendimiento de sus pólizas de seguro,

su uctict a at uta especializado en cu

tes básicas en esta materia, como la determinación del monto y tipo adecuado de cobertura, previsión de posibles complicaciones lega- la contratación de personal entrenado con este propósito y, ade- la, la adopción de todas aquellas medidas de dirección que configu- la política de seguros que desarrollará la empresa.

I) Selección del asegurador

La cuidadosa selección de la empresa aseguradora es fundamental ira obtener un adecuado grado de protección. En la actualidad, exis- kn tres tipos diferentes de empresas aseguradoras. De acuerdo a su !configuración jurídica y especialización, dichos tipos son:

— Sociedades anónimas. — Mutualidades.

— Recíprocas.

El ánimo de lucro es lo que fundamentalmente distingue estos tipos de empresas aseguradoras, pues mientras las sociedades anónimas persiguen un beneficio, las mutualidades y las recíprocas están organizadas en forma de cooperativas con el ánimo de ofrecer seguros al «costo». En la práctica, sin embargo, las primas que cobran estas cooperativas no siempre resultan inferiores a las que establecen las sociedades de lucro.

Al seleccionar entre los distintos tipos de empresas aseguradoras, el empresario debe tomar en consideración los siguientes aspectos:

— La solidez financiera. — La especialización. — La flexibilidad de la cobertura. — El costo de la prima.

Veamos estos aspectos con mayor detalle.

4tA

Existen árboles de aspecto muy sólido y recio que transmiten una

saludable sensación de seguridad y que, sin embargo, están carcomidos por dentro. Resulta conveniente considerar que esta situación, traducida al ámbito de la empresa, puede significar que un negocio de aspecto floreciente pero reticente a asegurarse contra riesgos eventuales, puede convertirse rápidamente en un espejismo.

ins~

'básicas en esta materia, como la determinación del monto y tipo

lecuado de cobertura, previsión de posibles complicaciones lega-

contratación de personal entrenado con este propósito y, ade-

Pa adopción de todas aquellas medidas de dirección que configu-

política de seguros que desarrollará la empresa.

!lección del asegurador

La cuidadosa selección de la empresa aseguradora es fundamental

obtener un adecuado grado de protección. En la actualidad, exis-

tres tipos diferentes de empresas aseguradoras. De acuerdo a su

tfiguración jurídica y especialización, dichos tipos son:

— Sociedades anónimas. — Mutualidades. — Recíprocas.

El ánimo de lucro es lo que fundamentalmente distingue estos ti-

)s de empresas aseguradoras, pues mientras las sociedades anónimas

!persiguen un beneficio, las mutualidades y las recíprocas están organizadas en forma de cooperativas con el ánimo de ofrecer seguros al «cos-

to». En la práctica, sin embargo, las primas que cobran estas cooperativas no siempre resultan inferiores a las que establecen las sociedades de lucro.

Al seleccionar entre los distintos tipos de empresas aseguradoras, el empresario debe tomar en consideración los siguientes aspectos:

— La solidez financiera. — La especialización. — La flexibilidad de la cobertura. — El costo de la prima.

Veamos estos aspectos con mayor detalle.

Es1

Existen árboles de aspecto muy sólido y recio que transmiten una saludable sensación de seguridad y que, sin embargo, están carcomidos por dentro. Resulta conveniente considerar que esta situación, traducida al ámbito de la empresa, puede significar que un negocio de aspecto floreciente pero reticente a asegurarse contra riesgos eventuales, puede convertirse rápidamente en un espejismo.

La especialización de las compañías aseguradoras facilita la tarea de elegir cuál es la más idónea

Es de utilidad conocer que algunas empresas aseguradoras pueden adaptar

sus pólizas a las

.esidades

específicas del

contratante

irónico,

1. La *solidez financiera.* Este aspecto resulta un tanto

plantea la siguiente cuestión: ¿Es «segura» la empresa

Con mucha frecuencia, los pequeños empresarios confían

tes con que tratan para formarse un juicio de la solidez

compañía de seguro. Esta no es la actuación más acertada,

agente bien pudiera no estar debidamente enterado de la

nanciera de la compañía que representa. En estos casos, la

más recomendable para el empresario es que trate de adquirir esta

formación a través de su propio banco, o bien mediante publicaciones

especializadas que puedan facilitar una calificación financiera y un

análisis de la compañía con quien quiere establecer tratos. Esta indaga.

ción resulta elemental ya que el propósito al contratar un seguro

mercial es obtener una garantía sólida de que las reclamaciones por las pérdidas ocasionadas por un siniestro serán reconocidas y abonadas

sin dilaciones innecesarias. Evidentemente, un asegurador insolvente

o financieramente inestable, no podrá atender al pago de las indernei.

zaciones o bien tratará de dilatar su pago.

2. *La especialización.* Existen muchos campos de especialización en

los que se integran los diferentes tipos de empresas aseguradoras y esta condición **es importante a la hora de seleccionar** la compañía asegura-

dora más adecuada para un riesgo particular, pues algunas casas asegu. radoras se especializan en determinados tipos de seguros y ofrecen la

ventaja de una mayor experiencia en sus respectivos campos de ac tuación.

Las organizaciones recíprocas frecuentemente se especializan *en* **una determinada clase de seguros, por ejemplo, vehículos motorizados, contándose como el principal atractivo que ofrecen, el bajo costo de las primas del seguro.**

3. *La flexibilidad de la cobertura.* **Puede resultar de mucha utilidad para el empresario conocer que algunas compañías aseguradoras pueden adaptar sus pólizas a las necesidades específicas del contratante. De acuerdo a esta peculiaridad el empresario puede insertar** cláusulas **con disposiciones especiales, así como establecer fórmulas atípicas para determinar la prima, y aún más, puede también establecer** ciertos **servicios de acuerdo con sus particulares necesidades. El monto** de la **cobertura contratada, según sea su cuantía, suele ser base para** que se **negocien condiciones que disminuyan el costo de las primas. Cuando se trata de seguros de grupo, por ejemplo, seguros colectivos de** vida o **enfermedad, el asegurador puede convenir en conceder el reintegro** de **una parte de la prima si las indemnizaciones no exceden de ciertos niveles convenidos en el contrato de seguro.**

4. *Costo de la prima.* **Después de haber comprobado los** extremos **concernientes a la solidez financiera, la cobertura y la flexibilidad** de la **póliza ofrecida por un determinado asegurador, el empresario** está en

condiciones de comparar costos. A estos efectos, primero hay que ana•

lizar la composición de las primas, pues no se debe cometer el error de

confundir la prima inicial con la neta.

Algunos aseguradores cobran una baja prima inicial, denomit prima de tasa desviada, otros, en cambio, fijan una prima inicial

alta, pero abonan un dividendo a los tenedores del seguro. Todas estas modalidades deben ser tomadas en cuenta al efectuar las comparaciones de costos y esto a veces resulta difícil, pues el empresario debe estimar el probable valor del dividendo y en los seguros de vida que se extienden por un largo plazo este cálculo generalmente no resulta fácil.

El costo de la prima está íntimamente relacionado con las características de la empresa aseguradora, y se ve influido por la eficiencia con que opera la misma y por el cuidado que pone en admitir a sus asegurados. Esto produce que algunas compañías cobren primas bajas, pero, en cambio, sus normas de selección son tan estrictas que muchos solicitantes del seguro no son admitidos por no cumplir cabalmente todos los requisitos exigidos. Sin embargo, aún cuando se cumplan todos estos requisitos, debe ponerse especial cuidado en evitar a los aseguradores que ofrecen primas bajas, cuando las mismas son el resultado de:

El costo de la prima está íntimamente relacionado con las características de la empresa aseguradora

— Rigurosas formalidades antes de proceder a la liquidación de las reclamaciones. — Reservas insuficientes para los riesgos asegurados. — Bajas comisiones a los agentes, que impiden que éstos presten un servicio de la calidad y amplitud necesarias para el asegurado.

No es fácil que el empresario, por sí solo, pueda efectuar una comparación válida de los costos del seguro, pero, en este empeño, le pueden ser de ayuda los comisionistas, agentes de seguros y asesores independientes, que son especialistas en estas materias. Este esfuerzo está plenamente justificado, pues un exhaustivo análisis de los costos bien vale el tiempo, el trabajo y el gasto invertidos en él.

b) Selección del agente

Teniendo en cuenta que el agente de seguros es un profesional esecializado en la materia, su selección se deberá efectuar de la misma

La seguridad de los trabajadores está respaldada por un ambiente de trabajo adecuado y respetuoso de la normativa correspondiente, pero también por un provechoso sistema de seguros que cubra los eventuales accidentes laborales.

El agente de seguros es un profesional, por lo que su elección no difiere de los criterios empleados en la selección de cualquier otro profesional cuya participación resulte necesaria para la empresa

manera con que se elige a otros profesionales que dentro de

tivos campos prestan servicios a la empresa. Es decir, primero se(

minará la clase de servicio que se desea recibir para precisar las

dades que deberá reunir el agente y después se buscará a la

adecuada, bien sea a través de colegas del Propio empresario o dei

personas que hayan tenido experiencia con diversos agentes. A

fines, los siguientes criterios pueden ser de utilidad en el proceso*,

lectivo.

1. Conocimientos. A efectos de determinar el nivel de profesional] dad de los candidatos, resulta muy útil responder a las siguientes euesi

tiones:

— ¿Durante cuánto tiempo ha ejercido su profesión?

— ¿Es conocido como un profesional competente, o sencill

porque es complaciente y conserva a sus clientes por sus de

de simpatía personal? — ¿Qué formación profesional tiene?

— ¿Es capaz de evacuar consultas sobre seguros correcta y ráj

mente? — ¿Ha obtenido algún título profesional en su especialidad?

2. *Relación con empresas aseguradoras.* Con el fin de determinar

grado de introducción del agente en el campo de los seguros es conve

niente averiguar las respuestas a las cuestiones siguientes:

— ¿Son suficientemente amplios los contactos del agente como

ra que consiga a precios razonables y sin demoras excesivas dos•los seguros que necesita el empresario?

— ¿Puede conseguir cualquier tipo de seguros, aunque se trate riesgos extraordinarios o fuera de lo corriente?

— ¿Es capaz de captar con precisión la necesidad y característic

de sus clientes como para evitar la contratación de seguros p

podrían ser rescindidos porque el empresario o la cobertura nc

reúnen las condiciones requeridas, ya que esto daría lugar a tos y demoras innecesarias?

3. *Calidad de los servicios profesionales.* Entre los servicios pi

sionales que se espera recibir de un agente de seguros se encuent

los siguientes:

— Estudio y evaluación de los riesgos. — Propuestas de programas adecuados de seguros. — Propuestas de medios para prevenir o controlar pérdidas.

— Propuestas de métodos de seguros, con exposición de ventaj

desventajas.

4. *Prestigio del agente.* Otro aspecto de interés a tener en cm

el proceso de selección del agente es el prestigio que éste ha adquirido en el ejercicio de su profesión. La colaboración que ha prestado a sus clientes en los casos de pérdidas es muy importante.

— ¿Disfruta el agente de una aura de prestigio como resultado de prestar un buen servicio a sus clientes cuando éstos han padecido algún siniestro?

— Por el contrario, ¿ha sido el causante de que otros de sus clientes hayan tenido pérdidas no asegur-adas, o que no hayan cobrado fácil y rápidamente por su culpa?

Para que el empresario pueda tener la certeza de que el dinero que paga por su cobertura de seguros le produce un buen rendimiento, antes de proceder a la contratación de los seguros deberá investigar minuciosamente a las compañías aseguradoras y a los agentes.

Una minuciosa investigación de las compañías aseguradoras y sus agentes dará al empresario la certeza de que el dinero que paga por su cobertura de seguros le produce un buen respaldo

11. CLASES DE SEGUROS

Existen en el mercado muchas y variadas modalidades de seguros, y, esto es causa de que algunos pequeños empresarios experimenten cierta confusión, ante el elevado número de coberturas posibles y por las muchas complejidades que plantea su interpretación a la hora de planificar sus programas de seguros. Es difícil encontrar alguna póliza que resulte fácilmente comprensible, pues, aún las denominadas «comprensivas» en realidad no son más que un conjunto de complejos acuerdos. Con el fin de proporcionar una noción general que facilite la comprensión de las diferentes clases, estudiamos a continuación algunas de las pólizas de seguros básicas.

a) Seguro contra incendio

Esta clase de seguros se ha ido uniformando en la mayoría de los países. En la actualidad, la póliza básica es muy similar en muchas naciones y comprende lo siguiente:

— Una cláusula aseguradora.

— Aproximadamente 165 líneas de estipulaciones y condiciones que cubren tanto el contrato básico de seguro como los agrega-

dos. Éstos son comúnmente denominados extensiones o endosos.

— El formulario, que es un agregado donde se describe el bien asegurado.

La información básica relativa a esta póliza de seguros se condensa en los siguientes términos.

1) *Riesgos cubiertos y excluidos.* Sin tomar en consideración las variantes que se puedan incluir en los endosos, la póliza básica contra incendio cubre tres riesgos solamente: incendio, rayos y daños a bienes

Existen en el mercado muchas y variadas modalidades de seguros lo que suele promover una cierta confusión en el contratante

La póliza básica contra incendio cubre tres riesgos solamente: incendio, rayos y daños a bienes retirados temporalmente del local asegurado a causa de un incendio. La prima a pagar se incrementa en el caso de proceder al agregado de un endoso a la póliza que cubra riesgos colaterales.

retirados temporalmente del local asegurado a causa de un incet&I

Mediante el agregado de un endoso a la póliza se puede asegurarc-ar quier riesgo colateral adicional pero, ello aumenta la prima a palz

Se encuentran excluidos de esta póliza los riesgos de robo,

resultantes de guerra o disposiciones de las autoridades civiles, avs• mo la negligencia por parte del asegurador en emplear todoslosa,

dios razonables para rescatar sus bienes tras un siniestro. Existen

ríos factores que pueden anular el valor de la cobertura:

a) Si bajo el control o conocimiento del asegurado se aumenta.

riesgo del bien objeto del seguro. b) Si el local queda desocupado por un plazo prolongado.

c) Si ocurre una explosión o un tumulto público, salvo

mismos resultara un incendio. En tal caso, sólo los

sionados por éste quedan cubiertos por el seguro.

Por ejemplo, la cobertura queda sin efecto si el

en el sótano de su establecimiento un depósito

aumenta el riesgo de incendio, o si cambia las

cio por otras que aumentan el peligro de siniel

2. *Bienes cubiertos y excluidos.* En el formulario

mo en la cláusula aseguradora, se detallan los bienes

la póliza uniforme contra incendios. De la misma

pérdida de ciertos bienes, como libros de actas y mentos, títulos de propiedad, valores negociables, oro, plata y manuscritos, salvo que se incluyan específico. En el formulario de la póliza se inc

específica relativa a los bienes asegurados, indicando hasta que punto quedan cubiertos por el seguro el contenido y los cimientos del edificio, los árboles, las plantas, las edificaciones externas, las cercas, los muros y otros tipos de bienes. El formulario se utiliza también para añadir nuevos riesgos en adición a los ya especificados en el contrato básico.

3. *Pérdidas excluidas.* La cobertura del seguro contra incendios cubre las pérdidas físicas de los bienes asegurados; sin embargo, del siniestro se derivan una serie de perjuicios colaterales que en ciertos casos se excluyen totalmente o bien se limitan en la cobertura. Por ejemplo, la póliza no cubre el detrimento que se produce en las utilidades de un negocio a causa de un incendio. Para obtener cobertura contra tales perjuicios se debe contratar una póliza de lucro cesante, punto éste que será tratado más adelante. Dentro de las pérdidas excluidas normalmente se encuentran los daños producidos exclusivamente por los cambios de temperatura y también los resultantes de un aumento en los costos de reparación o reconstrucción que fueran requeridos para ajustarse al código de edificación. Los daños ocasionados en árboles, plantas y césped están limitados generalmente al 5 % de la cobertura de la póliza básica.

La póliza de lucro cesante cubre los perjuicios del detrimento que se produce en las utilidades de un negocio a causa de un incendio

4. *Período de cobertura.* El plazo de duración de la póliza es de tres años normalmente. Este término no es rigurosamente obligatorio pues, el asegurado puede cancelar la póliza en cualquier momento, sin previa notificación. También el asegurador puede cancelarla por cualquier motivo pero, con una previa notificación que habrá de hacer con cinco días de anticipación. En estos casos, cualquier prima pagada anticipadamente por el asegurado deberá serle reintegrada en proporción al plazo no vencido de la póliza.

5. *Riesgos añadidos. La* póliza básica de seguro contra incendios ge-

ralmente no colma las necesidades de cobertura de la mayoría de las

'presas; entonces se opta por complementarla con un endoso que

ibre una serie de riesgos adicionales. Este endoso no aumenta el valor

de la póliza; simplemente agrega otros riesgos a la cobertura, co-

lo temporales, granizo, explosiones, motines, daños causados por

aviones, vehículos y humo. Las limitaciones a la cobertura de cada uno

de estos riesgos también se definen y especifican en el endoso. b) Seguros de responsabilidad civil

La responsabilidad civil viene definida por las leyes y se produce cuando, por causa de negligencia, se ocasionan perjuicios a terceras personas. A su vez, la negligencia puede definirse, negativamente, como la falta de la diligencia necesaria en virtud de las circunstancias. En el curso normal de sus operaciones, el empresario está sujeto a una serie de disposiciones legales que regulan la responsabilidad civil. En los países con legislación fundamentada sobre los principios del derecho escrito, esta responsabilidad se deriva principalmente de los prejuicios ocasionados por vehículos motorizados, ascensores, instalaciones y accidentes de índole laboral.

El plazo de duración de la póliza es normalmente de tres años

En casi todas las legislaciones se obliga a los propietarios de vehículos motorizados a suscribir pólizas de seguros que garanticen los perjuicios ocasionados a terceros

Existen diversas modalidades de seguros contra responsabilidades derivadas del uso de automóviles, destinados a proteger a las empresas contra riesgos específicos.

1. Responsabilidad derivada del uso de vehículos motorizQdos, sesión mantenimiento y uso de automóv, camionespuedo„

camiones

hacer incurrir al titular en _e

inc nrinrininc hágirnq

c_rhorn ey

las que son

automóvil

a ae responi b

dad civil. En adición, con frecuencia las empresas son resporZiii

también por el uso de automóviles, camiones y vehículos de aunque no posean ninguno. Por ejemplo, esta situación so cuando un empleado o subcontratista usa su propio cuenta del empleador. El empresario generalmente es responsabi Por un accidente que se produce cuando sus empleados, en el de su trabajo, utilizan vehículos alquilados, contratados, de so— piedad o de un cliente. Existen varias modalidades de seguros contra responsabilidades derivadas del uso de automóviles, destinados anta teger a las empresas contra riesgos específicos. po

En casi todas las legislaciones **se** a ni-mielan(

vehículos motorizados a suscribir ritili7nC riP anrantict

los perjuicios ocasionados a terceros. Asimismo los propietari

a ULUMOrores suelen asegurarse contra daños ocasionados por!

ineenums, robos y otros perjuicios, existiendo varias modo

contra esta clase de daños. Generalmente los an

.

sesgos inherentes a la tenencia de automotores p

1-umprenclidos en una modalidad de póliza conocida como «sel do 1”

14 que generalmente sólo excluye: — Los perjuicios originados por el uso y desgaste.

— Los daños a los neumáticos (excepto los ocasionados dio

o sean resultado de un choque). — Los causados por contaminación radioactiva.

— Las fallas mecánicas o eléctricas y los perjuicios derivados por la congelación.

Si los daños anteriores se hubieran producido como consecuencia de un robo, entonces no procederían estas exclusiones. Por lo tanto, en ese caso el asegurado está igualmente al cubierto de esos daños, excepto el de contaminación radiactiva.

Existe la opción de asegurar los diversos riesgos separadamente si no se desea contratar un seguro a todo riesgo. Por ejemplo, las primas de las pólizas contra incendio y robo son algo inferiores a las de todo riesgo. El seguro contra robo no sólo cubre la pérdida del vehículo, también indemniza todos los daños ocasionados por los ladrones si el automóvil fuera recuperado posteriormente y, además, abona al asegurado una cantidad diaria, dentro de ciertos límites, por los perjuicios ocasionados por la carencia del vehículo.

2. *Seguro contra accidentes del trabajo y responsabilidad del patrono.* Las diversas legislaciones son muy estrictas en esta materia. Las leyes ordinarias establecen las siguientes disposiciones obligatorias:

• Facilitar a sus empleados un lugar seguro de trabajo. • Contratación de personal competente.

• Suministrar herramientas que no sean peligrosas. • Advertir al personal sobre cualquier peligro existente.

De acuerdo a lo dispuesto tanto en el derecho común como en las

;yes especiales sobre accidentes de trabajo, la no cumplimentación de

[as normas hace que el empleador esté sujeto al pago de indemniza-

:iones originadas en demandas iniciadas por su personal. Por consi-

guiente, todos los empresarios deben protegerse contra las responsabi-

lidades derivadas de las disposiciones de ambas legislaciones.

— Cobertura. La contratación de una póliza de seguros contra accidentes del trabajo y de responsabilidad del patrono garantiza al empleador que la compañía aseguradora se hará cargo de pagar todas las sumas a las que viene legalmente obligado como consecuencia de la responsabilidad contraída bajo la ley ordinaria, comprometiéndose la compañía aseguradora a pagar todas las indemnizaciones y beneficios previstos por la ley correspondiente sobre accidentes de trabajo.

— Indemnizaciones. Las indemnizaciones o beneficios a pagar por las pólizas contra accidentes de trabajo vienen establecidas por las leyes; por lo tanto, la compañía aseguradora no determina el nivel o la clase de beneficios. Las disposiones establecidas en la mayoría de

dichas leyes disponen el pago de asistencia médica al trabajador acci-

dentado, el abono de determinadas indemnizaciones por causas de imuerte o amputación originadas en el trabajo, beneficios y pensiones a

rabajadores o a sus dependientes por incapacidades producidas por

fermedades de origen laboral. En algunos casos, estas pensiones

ceden prolongarse durante todo el tiempo que dure la incapacidad,

si ésta fuera permanente.

— Exclusiones. Éstas pueden variar de acuerdo con la legislación

icable en cada lugar.

Si no se desea contratar un seguro a todo riesgo existe la opción de asegurar los diversos riesgos separadamente

Las legislaciones sobre seguros contra accidentes del trabajo y responsabilidad *del empresario son muy estrictas*

En muchos países el seguro sobre accidentes del trabajo se en- cuentra incluido dentro del régimen de la Seguridad Social, con lo cual el empresario, al pagar su cuota de contribución a la misma, queda protegido contra este tipo de riesgos.

c) Fianzas de fidelidad

Las fianzas de fidelidad de empleados adquieren paulatinamente mayor importancia, pues, de año en año, las defraudaciones cometidas por empleados van en aumento llegando sus cifras a igualar casi las pérdidas ocasionadas por robos y hurtos. Estos fraudes se producen en su mayoría mediante la sustracción periódica de pequeñas cantidades durante muchos años, despojando de esa forma a sus patronos de sumas muy considerables. Cuando estos desfalcos son descubiertos, en muchas ocasiones se intenta mantenerlos en secreto, para tratar de evitar de ese modo que se produzca un ambiente de desconfianza entre clientes y acreedores. De acuerdo a estadísticas realizadas por organizaciones especializadas en estas materias, menos del 10 % de las pérdidas que se originaron por esta causa estaban aseguradas. Dado el volumen de pérdidas que así se producen, sería conveniente que los pequeños empresarios consideraran seriamente la conveniencia de contratar fianzas de fidelidad para contar con una protección adecuada ante un riesgo tan ostensible.

d) Seguro contra hechos delictivos

El uso de este tipo de seguros está poco extendido entre los pe; queños empresarios y, de hecho, es el menos conocido por los comerciantes minoristas. Es conveniente saber que esta clase de seguros cubre las pérdidas ocasionadas por hechos delictivos cometidos contra

Las estadísticas demuestran que las pérdidas ocasionadas a las empresas o negocios por hechos delictivos resultan voluminosas. Esto no es sorprendente si se analiza el espectro socioeconómico general y la crisis que se padece en el mundo occidental. El seguro protege esta contingencia delictiva que en ocasiones ha acabado con la vida de la pequeña empresa.

r

las propiedades de la empresa por personas ajenas a la misma. Aunque no se dispone de estadísticas completas o exactas del montante de las pérdidas así causadas en los negocios, las cifras disponibles muestran que son tan voluminosas, o más, que todas las pérdidas materiales producidas anualmente por los incendios. Esto constituye una amenaza criminal sumamente grave, especialmente contra la pequeña empresa. En algunas de las pequeñas empresas que fueron víctimas de robos de consideración fue preciso proceder a su liquidación por carecer de la protección del seguro, ya que la pérdida que se produjo fue muy superior a las reservas financieras de sus propietarios.

Debido a la imprevisibilidad de las pérdidas producidas por bechos delictivos, las primas suelen ser elevadas

Debido a la imprevisibilidad de las pérdidas producidas por estos riesgos, las primas de seguros contra hechos delictivos son generalmente elevadas y su importe varía de acuerdo a la ubicación de la propiedad asegurada, la cantidad relativa de vigilantes nocturnos, las medidas de protección y los sistemas de alarma antirrobo, el número de locales expuestos' y la clase de negocio. El aumento de los índices de criminalidad también influye, así como la variación de la índole de los delitos. Existen varias modalidades de pólizas entre las que se encuentran las siguientes:

1. *Seguro contra hurtos.* La protección básica de la mayoría de los minoristas contra las pérdidas ocasionadas por actos criminales cometidos por «extraños» está constituida por esta modalidad de seguro que cubre las cajas fuertes con su contenido y las mercancías en existencia.

2. *Seguro contra robos.* El robo se define en derecho como el despojo de bienes de una persona, a cuyo cargo se encuentran, mediante la intimidación o la violencia. Mediante este tipo de seguro se protege al empresario contra las pérdidas ocasionadas por el robo de bienes, di-

nero o valores, que hayan ocurrido en su negocio o fuera de él.

3. *Pólizas interales contra actos criminales.* Esta es una modalidad

guro que ofrece una cobertura de riesgos más amplia, pues no só-

abren el robo y el hurto, sino también otros tipos de sustracciones y

• destrucción o desaparición de bienes. En otras también se incluyen

pérdidas originadas por falsificaciones.

e) Póliza a «todo riesgo» contra daños

Las compañías de seguros especializadas en incendios elaboraron

posterioridad a la segunda guerra mundial pólizas de «tipo múl-

iple», y otras que ofrecían cobertura contra «todo riesgo» sobre bienes,

indo las mismas sujetas a determinadas limitaciones y exclusiones.

protección que ofrece esta modalidad de seguro es considerable-

mte mayor que la contenida en las pólizas típicas contra incendios y

juicios afines. Las pólizas contra todo riesgo se caracterizan porque

)ren todas las contingencias, excepto aquellas específicamente

luidas.

El aumento de los índices de criminalidad influye en el importe de las primas

329

1

El seguro contra pérdidas colaterales cubre los gastos adicionales que implica la continuación de las actividades comerciales mediante el uso de instalaciones ajenas

f) Seguro contra pérdidas colaterales

Hay algunos tipos de negocios como lavanderías,

tos establecimientos minoristas que aún en el caso de que su,

queuaran aesrruiaas, les es posioie seguir tul mediante el arriendo de locales o equipos pertenecientes a

Hay una modalidad especial de seguro que se denomina

pérdidas colaterales que cubre los gastos adicionales que;

continuación de las actividades comerciales mediante el ciones ajenas.

g) Seguro de lucro cesante

En el caso de que se produjera la paralización de las marciales de un negocio, las pérdidas indirectas o a consecuenc

interrupción de los negocios son con frecuencia mucho **por el perjuicio total que representan,** que las pérdidas directa;

das por un siniestro. Considérese, por ejemplo, las consecuenc. **tendría para un empresario si se viera** obligado a cerrar su ne,

fábrica durante varios meses por causa de un incendio. Aunqv

viera plenamente asegurado contra las perdidas ocasionaaas a si

piedades y existencias, mientras se reconstruye la fábrica o el

no sólo dejaría de pércibir utilidades, sino que tendría que

gando los sueldos de su personal clave y los gastos permanentes

gocio y, al no percibir ingresos por la falta de producción o vi

vería colocado en una situación difícil. El seguro contra la int

de los negocios, que se contrata en forma de un endoso **póliza de incendio, fue concebido para** hacer frente a

tuaciones, y es de evidente utilidad especialmente en aquellos que el empresario tiene pocas reservas económicas. Todo empresario debería considerar la protección que ofrece.

Otra modalidad de esta póliza cubre al empresario contra las

das que sufriría su empresa por la interrupción que significaría: **instalaciones de un proveedor o cliente muy** importante fueraul **das o destruidas por incendio u otro** siniestro. Esta eventualida: **queda cubierta en la póliza ordinaria de** interrupción de actividt

Todo pequeño empresario debería considerar la protección que ofrece el seguro de lucro cesante

h) **Seguro sobre generadores de** energía

Esta clase de seguros es generalmente

sobre calderas y maquinaria, y cubre las

explosiones en hornos, calderas, tuberías

eléctricos.

i) Seguro -sobre vidrios y crisl

Este seguro cubre las pérdidas

cristales. La cobertura de este segi

j) Seguro de vida de la empresa

Las instalaciones y amueblamientos de las empresas son de muy diversa índole, por *lo* ***que*** *el seguro dependerá de la calidad de los materiales de trabajo y también de su precio.*

kistales de escaparates, vitrinas, puertas, mostradores, pantallas de

tc, ladrillos vitrificados, letreros y paneles de vidrio aislados.

Los negocios también tienen vida; sin embargo, la suya no es una vida propia, sino el reflejo de la existencia de sus dueños o directores. Así, cuando se aseguran las vidas de estos últimos en beneficio de la

empresa, en realidad, se está dotando al negocio con un seguro de vida

'que le permitirá seguir existiendo cuando ya haya dejado de hacerlo su

iersonal directivo.

Esta aplicación del seguro de vida destinada a garantizar la conti-

%idad del negocio reviste especial importancia en el caso de las pe-

empresas, pues generalmente son éstas las que resultan más

validas cuando les falta el dueño o uno de sus hombres clave ya que

fían con pocós recursos para afrontar esta situación.

PECTOS CONCRETOS

OSTO DE LAS OBLIGACIONES

ARIAS

serie de factores que inciden directamente en la cuantía **a** pagar, pero esto es sólo una de las facetas que presentan

ca fiscal en las empresas, ya que, para determinar el cos-

En las pequeñas empresas reviste especial importancia la aplicación del seguro de vida destinado a garantizar la continuidad del negocio

to total de las obligaciones tributarias, es necesario considerar

otros factores que, de forma indirecta, inciden también en la cuantificación de la carga tributaria que tienen que soportar las empresas.

a) **Concepto del costo subyacente**

Contrariamente a lo que muchos puedan imaginar, el costo de las obligaciones tributarias no está representado solamente por el importe a pagar que se hace figurar en las declaraciones de los respectivos sujetos fiscales, ya que para determinar esos importes ha sido necesario disponer de un conjunto de dispositivos administrativos que representan un costo marginal o subyacente de las obligaciones tributarias.

Este gasto de administración de los impuestos está representado por los sueldos del personal dedicado a estas cuestiones, registros especiales de contabilidad, equipos de oficinas, impresos, honorarios de asesores, etc., y su incidencia en los costos de explotación no es proporcional a la envergadura de las empresas.

L

El costo de las ¿obligaciones

!tributarias no está representado

solamente por el

importe a pagar que se hace

igurar en las

:Ideaciones de

respectivos

Mos fiscales

b) Examen de una muestra

Con el propósito de definir más claramente estas cuestiones se realizó un estudio en el seno de algunas pequeñas y medianas empresas. Se

acometieron las siguientes tareas:

• Confección y reparto de un cuestionario preparado al efecto, al que respondieron 198 empresas.

• Entrevistas con ejecutivos o contadores de 100 empresas.

• Estudio del tiempo invertido en 1.000 operaciones de ventas individuales.

• Examen de la legislación fiscal, para determinar las obligaciones

que la recaudación de impuestos impone a las empresas.

• Cotejo y revisión de los resultados obtenidos en 25 empresas, y supervisión ulterior por contadores públicos y asesores fiscales.

Los datos más destacados que se obtuvieron del estudio fueron los siguientes:

1) *Impuesto sobre la renta del trabajo.* La retención de los impuestos sobre la renta del trabajo y de las cuotas de seguridad social se establece sobre todos los sueldos abonados a los empleados, pero con distintas reglamentaciones en cuanto al ingreso imponible en cada uno de los gravámenes. Cuando se efectuó la encuesta, en la casi totalidad de las jurisdicciones se obligaba a retener el importe correspondiente. En *casi* todas también se exigían declaraciones sobre los importes pagados *a* terceros en concepto de intereses, dividendos o alquiler.

Entre las diferentes autoridades públicas varían las interpretaciones de lo que constituye una renta sujeta a impuestos, y además, para muchas pequeñas empresas, la interpretación y la recaudación resultan aún más complejas por los impuestos municipales.

2) *Impuestos sobre las ventas.* El incremento de la cantidad de entes **públicos que gravan con impuestos las ventas y los** servicios quizás *haya* **sido el cambio más notable acaecido en el** campo tributario. Las **empresas se convierten en agentes recaudadores de** las autoridades tributarias **y, en la mayoría de los casos, sin ningún reembolso de** los gastos **que esta función ocasiona. Además, en muchas ciudades también se les exige que recauden los impuestos municipales sobre consumos.**

c) Resultados concretos

De las 198 pequeñas empresas del estudio, 75 fueron sometidas a un minucioso examen. Los resultados de este análisis se exponen a continuación:

1. Se puso de manifiesto una cierta falta de conciencia por parte de algunos pequeños empresarios de sus responsabilidades y obligaciones tributarias. Buena parte de esta situación es debida a la complejidad de las estructuras tributarias nacionales y locales, aunque a veces también ha influido el desinterés para informarse debidamente acerca de las cuestiones tributarias.

Quedó demostrado que algunas de las empresas examinadas sabían muy poco acerca del tiempo o del costo requeridos por las tareas exigidas para la cumplimentación de la legislación tributaria. En los casos en que se empleaban contadores públicos,

El período anual en que el Estado dispone que se efectúe el pago de los impuestos suele aguardarse con aprensión y hasta verdadero miedo *por parte de algunos contribuyentes. Esta situación será cualitativamente modificada cuando se comprenda que el pago de las contribuciones fiscales es devuelto en forma de servicios de los que se puede beneficiar el ciudadano.*

Las declaraciones de renta deben ser controladas a fin de evitar errores conflictivos

La consulta al

asesor fiscal

Inda en

ato del

rtribuyente y

Estado

se consideraba el gasto originado por estos servicios como el

yor costo total motivado por la gestión tributaria. 3. La mayoría de las declaraciones de impuestos fueron

das por contadores públicos y, en una parte de las restantes,

utilizaron los servicios de asesoramiento para evacuar

o para la confección de las declaraciones de impuestos. Cerca

la mitad de las empresas encuestadas manifestaron que habrían empleado a contadores públicos si no fuera por eventuales responsabilidades tributarias.

4. En las 198 empresas examinadas, la contabilidad se llevaba d€ siguiente forma:

–

a) En 120 empresas, los libros de contabilidad eran llevados

el dueño, por un miembro de la familia o un empleado.

b) En las 78 restantes, los libros eran cumplimentados por tables o por contadores públicos.

Muchos empresarios expresaron que los registros de contat

dad se llevaban principalmente debido a las exigencias de gislación tributaria.

5. Al enfocar el problema del asesoramiento en cuestiones tril

rias, no siempre se solía elegir al profesional adecuado.

veces era el resultado de tratar de conseguir la fuente de

ramiento más barata o del desconocimiento de cómo se

obtener una ayuda competente. 6. Se preparaban estados financieros en todas las empresas,

más de la mitad de ellas no los utilizaban en la gestión empi

rial, pues su uso principal estaba destinado a fines creditic

De las personas encuestadas, muchas de ellas no tenían una

clara acerca de la utilización de los registros contables como

dio de ayuda para la gestión empresarial.

7. El análisis de los sistemas utilizados para el pago de las nóminas

puso de manifiesto una gran variedad de procedimientos. Algunas empresas procesaban todos los datos de los empleados en un solo registro, y una cantidad mucho mayor utilizaban registros individuales por empleado. En casi todas las empresas se llevaban los totales acumulativos por cada empleado con el fin de determinar los importes correspondientes al Seguro de Desempleo y de Seguridad Social. Se comprobó que muchas empresas se

excedían en el pago de impuestos laborales por equivocaciones

cometidas en el cálculo del saldo acumulado o por efectuar re-

tenciones y pagos por encima del límite autorizado para impuestos.

d) **Evaluación del costo subyacente**

A continuación exponemos algunos resultados relativos a

luación del costo subyacente en las empresas donde se efectuó este esIndio:

1. Las exigencias para la observancia de la normativa del impuesto sobre las ventas son, en general, más complejas que las reglas que rigen para los impuestos laborales y, además, tienen más variaciones en cuanto a las transacciones y personas sujetas a gravamen y a las escalas impositivas. Asimismo, la actualización constante de las técnicas de recaudación y pago del impuesto resultan imprescindibles debido a los cambios casi continuos en la regulación jurídica.

2. El estudio efectuado arrojó los siguientes costos medios para la cumplimentación de las obligaciones tributarias entre las empresas analizadas:

— Para cumplimentar las exigencias correspondientes a los impuestos laborales, se requirió un promedio de 9,3 horas por

y

— En cuanto a los impuestos sobre consumos, los importes recaudados en las ventas realizadas a los clientes requirieron un promedio de 20 segundos por transacción y un tiempo adicional de 8,1 horas por año, que fue necesario para registrar, declarar e ingresar estos impuestos.

Los tiempos arriba citados no incluían ninguna previsión de erro-

1, correcciones e interrupciones normales, los cuales, según se esti-

5, podrían incrementar en un tercio los tiempos de cumplimentación

idos.

El Estado es el árbitro *encargado de controlar el pago de los impuestos y* por *tanto tiene el poder suficiente para* amonestar *al empresario que por cualquier razón no haya cumplido con los preceptos determinados por las normas vigentes en ese sentido.*

Además de los costos subyacentes existen otros que, de un modo incidental, pueden aumentar la carga tributaria de la empresa

3. En un caso analizado, correspondiente a una pequeña

con sólo 10 empleados, el costo anual de la retención,

declaración e ingreso de los impuestos fue muy superior;

4. El costo subyacente no es proporcional a la envergadura de

empresas, pues existe un límite por debajo del cual este costo

disminuye en las pequeñas empresas. En efecto, el estudio,

mostró que los costos por unidad de venta o por fueron más elevados en las pequeñas empresas. Esto es de

que cuesta lo mismo preparar una declaración de impuestos]

una cuantía muy elevada que otro cuyo importe es mucho

bajo por lo cual, la empresa más pequeña se ve obligada

prorratear el costo subyacente en un volumen de operaciones

menor.

e) **Costos incidentales**

Además de los costos subyacentes, existen otros que, de un modo incidental, pueden aumentar la carga tributaria de la empresa. Entre los más sobresalientes de esta clase se encuentran:

1. La absorción de impuestos, que se produce cuando un gravamen sobre las ventas no puede ser trasladado al cliente.

2. Las multas y penalizaciones a que se encuentra expuesto el **empresario por la falta de cumplimiento** de las obligaciones tributarias. **Estas sanciones pueden serle** impuestas aún cuando él **no haya tenido a su cargo la función** específica de supervisar el **cumplimiento de las obligaciones** tributarias. Aunque el empresario **se liberase de las**

sanciones, todavía quedaría expuesto a **sufrir los graves inconvenientes** causados por una correspondencia **voluminosa, las comparecencias** ante las comisiones tributarias **y los escritos de descargo en los** procesos sustanciados **en los tribunales.**

Las deficiencias en los sistemas de gestión empresarial pueden provocar conflictos a nivel impositivo

f} Deficiencias en los sistemas de gestión

El estudio realizado también puso de manifiesto deficiencias que se detectaron en los sistemas de gestión empresarial. Entre ellas, pasamos a comentar las siguientes:

1. En la mayoría de las pequeñas empresas se hace un uso inadecuado de la contabilidad. Muy pocas de ellas cuentan con sistemas de contabilicild diseñados especialmente para cubrir sus propias necesidades o tan siquiera uno que le proporcione la información necesaria para la correcta cumplimentación de las obligaciones tributarias. La natural consecuencia de esta situación es que a veces el pago de los impuestos se efectúa en exceso o se incurre en penalizaciones tributarias.

2. Generalmente, los estados y análisis financieros se confeccionan con vistas a satisfacer las reglamentaciones tributarias y las ne-

cesidades crediticias, existiendo un gran desconocimiento acerca de cómo utilizar la información contable para mejorar la calidad de la gestión empresarial.

3. Otro factor que incide grandemente en esta cuestión es el relativo a la capacidad del personal que desempeña las tareas de contabilidad y tratamiento de la información tributaria. Estas tareas son desempeñadas generalmente por el propio dueño, ya sobrecargado de trabajo, o por un miembro de su familia, o por un contador ocasional cuya capacitación para estas tareas era a veces escasa o nula. Es frecuente que el empresario acuda a un profesional independiente a fin de solucionar estos problemas.

g) **Conclusiones**

Una evaluación precisa de los sistemas de gestión empresarial pondría de manifiesto los métodos con que la dirección podría aliviar la carga que representa el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Los costos que se han presentado en este informe son promedios y no específicos de ninguna empresa; no obstante, su utilidad es evidente como medio de comparación a los existentes en cualquier negocio.

Se comprenderá la conveniencia de que, por parte de los gobiernos

atales y locales, se estudie la, forma de uniformar las regulaciones

ibutarias, a fin de disminuir la carga administrativa que, -por estas

estiones, pesa sobre las empresas. Especialmente en el caso de las

pequeñas empresas, los elevados costos del cumplimiento de las obli-

gaciones tributarias no quedan justificados por la cuantía del impuesto

recaudado.

En general, la impresión que se recoge entre los empresarios es

e el costo subyacente representa una erogación estéril, que en nada

yuda a la empresa en la consecución de su objetivo básico, que es el

utilizar todos sus recursos para producir ganancias. En resumen, resulta evidente que existe la necesidad de adoptar

idas tendentes a disminuir el costo de cumplimentación de las

obligaciones tributarias.

Recomendaciones

1. Diseño de sistemas más operativos para la cumplimentación de las obligaciones tributarias.

2. Conciliación de las actividades empresariales con las

reglamentaciones tributarias, a fin de minimizar el costo de los gravámenes.

3. Mejorar los conocimientos del pequeño empresario acerca de las cuestiones tributarias.

4. Obtención de un adecuado asesoramiento profesional.

Una evaluación precisa de los sistemas de gestión empresarial pondría de manifiesto los métodos con que la dirección podría aliviar la carga que representa el cumplimiento de las obligaciones tributarias

Los actuales sistemas de pensiones son muy diversos y van desde los que están a cargo del estado basta los de carácter privado

Las última décadas han significado un desarrollo sustancial de los aspectos sociales, mejorando aquellos apartados vinculados a la protección que deben recibir las personas cuando cesan de trabajar por *razones de edad, enfermedad u otras causas justificadas.*

y

p

5. Capacitación del personal administrativo para desempeño de sus tareas.

6. Realización de una buena planificación tributaria.

7. Información sobre las ventajas que representa el uso de la contabilidad.

8. Elaboración de conclusiones sobre la base de la información

proporcionan los estados y análisis financieros.

2. SISTEMAS DE PENSIONES

En la misma medida en que han evolucionado los sistemas

en los últimos decenios, podría decirse que también han evolucic

los conceptos relativos a la protección que deben recibir las pers

cuando cesan de trabajar por razones de edad, enfermedad u causas justificadas.

Son muy diversos los sistemas de pensiones que existen actualmente y que van desde los que están enteramente a cargo del Estado hasta los de carácter privado. A estos últimos nos referiremos en el presente estudio, para el cual hemos preparado un esquema que podría complementar las prestaciones de la seguridad social estatal, cuando estas resultaran deficitarias.

Los pequeños empresarios demuestran un interés creciente por los planes de pensiones, y esto se debe principalmente a las siguientes razones:

— Porque la población del país tiene ahora una expectativa de

más larga.

— Por causa de la competencia comercial. — Por las ventajas que se derivan de la adopción de esos planes.

El establecimiento y mantenimiento de un plan de pensiones abar-

muchos factores, uno de los cuales es su costo. Las características

plan, los beneficios que se buscan y los medios de financiamiento,

otros tantos elementos decisivos **a la** hora de determinar el costo

Ite y futuro de un plan de pensiones.

PLAN DE PENSIONES

-5

BENEFICIOS LABORALES

Pensión mensual al llegar a la edad de la jubilación.

Beneficios por terminación de empleo.

Beneficios por incapacidad.

Beneficios a los herederos.

uchas veces, los pequeños empresarios experimentan las des-

gas de no contar con planes de pensiones, como sucede cuando

e sus trabajadores jóvenes más brillantes acepta un empleo con

mpetidor que ofrece dichas ventajas. Entonces el pequeño

rio desearía poder proporcionar los mismos beneficios a sus

dos, pero le inhibe la creencia de que estos planes son dema-

costosos para la pequeña empresa. El presente estudio intenta diesos criterios erróneos y, además, subrayar las ventajas y desven-

e los diferentes tipos de planes de pensiones privados.

En la medida en que la evolución socioeconómica y política ha ido imponiendo un continuo perfeccionamiento de las condiciones laborales

en los países industrializados, los modelos de previsión también se han desarrollado creando, entre otros, planes de pensiones que aseguran al trabajador y su familia un determinado ingreso cuando llega el momento en que por una u otra razón acaba su vida laboral activa.

I

Intajas de carácter general

adopción de un plan de pensiones aporta una serie de ventajas,

n el orden laboral como en el tributario, entre las cuales se citar las siguientes:

Beneficios laborales:

Derecho a una pensión mensual al llegar a la edad de jubilación.

ieficios por terminación del empleo. Estos dependen del tipo

plan que la empresa haya adoptado y deben estar previstos

Los pequeños empresarios deben ofrecer a sus empleados las mismas condiciones imperantes en las grandes empresas

339

La adopción de un plan de pensiones aporta una serie de ventajas, tanto en el orden laboral como en el tributario, y es indudable que el trabajador que cuenta con el apoyo y la seguridad derivados de estos planes se sentirá compenetrado con su empresa, ya que ésta le garantiza una serie de previsiones vitales, como, por *ejemplo, los beneficios que se conceden al empleado si queda incapacitado antes de llegar a la edad del retiro.*

en un plan de participación en las ganancias o

pensiones. Son optativos, y si los empleados

plan, siempre tendrán el derecho de recibir la devolución‘d”I!

C1 oc

Beneficios por incapacidad. Éstos se conceden al empleado, **queda incapacitado antes de llegar a** la edad del retiro. Ele; **pleado generalmente recibe menos que** cuando se jubila **malmente, y la cantidad exacta a percibir** está en función4

sus OMSd eC.rvicio y de su edad.

Los beneficios a los herederos garantizan a la familia del empleado fallecido toda su pensión

— Beneficios a los herederos. Estos garantizan a la familia empleado fallecido casi toda su pensión si el fallecimiSci ocurre antes de su jubilación normal.

2) *Beneficios tributarios:*

— Dentro de ciertos márgenes son deducibles como gastos

sariales.

— Las contribuciones de los empleados son deducibles pios impuestos.

— Los fondos de pensiones en fideicomiso y sus exentos del impuesto.

— Los empleados no tienen que incluir en su declaración de renta los fondos que la empresa coloca a su nombre en el plan de pensiones.

— A la edad de la jubilación, los empleados pueden obtener un tratamiento preferencial en materia de impuestos.

Para conseguir las anteriores ventajas, la empresa tiene que aco-

–

-

-

le a un plan de pensiones autorizado por la correspondiente autoritributaria.

Las contribuciones de los empleados son deducibles de sus propios impuestos

b) El establecimiento de un plan de pensiones

El establecimiento de un plan de este tipo es una decisión que no se puede adoptar a la ligera, pues antes hay que tener en consideración las características y posibilidades financieras de la empresa, por lo que una de las primeras medidas a tomar antes de crear un plan de pensiones es tratar del asunto con un especialista en la materia. Este especialista puede ayudar a encontrar las respuestas exactas a las siguientes preguntas:

1. ¿Existe capacidad financiera en la empresa? 2. ¿Cuál es el plan que más conviene a la empresa?

3. ¿Qué método de financiamiento se debe utilizar?

4. ¿Qué flexibilidad se tendrá en las contribuciones anuales al plan?

5. ¿Qué beneficios se desean proporcionar y en qué circunstancias?

6. ¿Se quiere proporcionar beneficios a todos los empleados o, sólo a determinadas clases?

Requisitos de un plan autorizado

Para que un plan de pensiones disfrute de los beneficios tributa-

debe estar previamente autorizado por la correspondiente autoriPara esto,

casi siempre es suficiente que el cumplimiento del plan

’efectivo y que signifique el establecimiento de un fondo irrever-

del cual el empleado recibirá una pensión.

lemás de lo antes mencionado, la empresa deberá cumplimentar

tientes requisitos para establecer un plan de pensiones auto-

plan debe ser para beneficio exclusivo de los empleados o de

beneficiarios.

Los planes de pensiones, dentro de ciertos márgenes, son deducibles como gastos empresariales

rbleamiento plan de >nes debe ser ido losamente

2. El plan no puede ser discriminatorio en favor de los emph

accionistas o los ejecutivos con sueldos elevados.

3. Los fondos con que contribuye la empresa pueden no ser re

nables.

4. El plan debe establecerse por escrito y los Impleados del

conocerlo.

5. Debe haber la intención expresa de que el plan sea permanente.

d) Diferentes planes de pensiones

Los planes de pensiones proporcionan al empleado una prestación **por jubilación, adicional a las prestaciones que recibe** de la seguridad **social. Aunque los beneficios tributarios son casi iguales** para todos los **planes autorizados, en la actualidad predominan tres tipos de** planes, **que son:**

1. Plan de pensiones diferido de carácter simple. 2. Plan de pensiones diferido con participación en las ganancias. **3. Plan de pensiones combinado. (Es una síntesis** de las dos anteriores.)

Además de los tres anteriores, existe el llamado «plan de compensación diferida individual», pero no siempre está autorizado, ya que permite una política selectiva en la elección de los empleados que se desea incluir en él.

al

e) Plan de pensiones **diferido de** carácter simple

La principal característica de este plan es garantizar al empleado un beneficio determinado para cuando se retire. Por tanto, la aportación anual de la empresa depende de la cuantía de los fondos que sea preciso acumular para lograr este objetivo.

Esto es lo que se conoce comúnmente como cálculo actuarial, ya

que este tipo de cálculo permite determinar la cantidad anual que tendría que aportarse —por ejemplo, durante los próximos treinta y

cinco años— para proporcionar una pensión vitalicia determinada

empleado que hoy tiene treinta años de edad. Este tipo de plan

al empresario contemplar en el mismo, tanto a los emplead’

como a los más entrados en años, pues en un período de ti

tnirnanta rnrfrt en al *

Os).

ema

una combinación de ambos. De todos modos, sea cual fuere la fórmula utilizada, se aplica a todos los participes del plan.

Existen algunas empresas que también permiten que el empleado contribuya al fondo de pensiones; en•este caso su aporte generalmente es del uno al cinco por ciento de su sueldo.

f) **Plan de pensiones diferido con participación en las ganancias**

Este plan se dota con los fondos provenientes de las utilidades de la empresa y no garantiza al empleado una cantidad determinada sobre su sueldo mensual. El procedimiento seguido para financiar el fondo

de pensiones se basa en depositar todos los años en el mismo una parte determinada de las utilidades, cuya cantidad pueda variar de un año a

otro, o bien puede establecerse de acuerdo con una fórmula.

Usualmente, la participación de cualquier empleado en las utilida-

des se basa en valor a su sueldo. De la misma forma se calcula en este

plan la participación del empleado en el fondo de pensiones al llegar a

la edad de jubilación.

Una desventaja que se señala a este plan es que casi nunca es suficiente para proporcionar una pensión sustancial a los empleados de

_J_J _

mas euau. enwargu, pala **lilas** pueue **ser tan-**

M0 el plan de pensiones diferido simple.

Los planes de pensiones predominantes son: el diferido de carácter simple, el diferido con participación en las ganancias, y el combinado

El costo de los planes de pensiones En términos generales, el costo de un plan de pensiones es la suma

los siguientes elementos: contribución en efectivo necesaria para la

titución del fondo más gastos de administración menos los intere-

dividendos y deducciones tributarias.

El plan de pensiones de una empresa debe estar hecho a su mediesto es, configurado en función de los objetivos que se desea alean-

r. Por ejemplo:

1. Clases de beneficios que se desean otorgar. 2. Empleados que incluirá el plan. 3. Las respectivas edades de los empleados. Es necesario adoptar una serie de precauciones antes de determi-

las cifras de costo de un plan de pensiones; entre las principales se

ieuentran las siguientes:

1. Cerciorarse de que se han ofrecido al empresario una variedad suficiente de métodos de creación de fondos de-pensiones como

para que la elección del método a utilizar sea la más adecuada.

El plan de compensación diferida individual, por su política de selectividad, no siempre está autorizado

•

n -a

El costo de un plan de pensiones es la suma de la contribución en efectivo necesaria para la constitución del fondo, más gastos de administración, menos los intereses, dividendos y acciones tributarias. El empresario, con el asesoramiento indicado, descubrirá que una adecuada asistencia al personal, sobre todo en el momento'de su retiro laboral, determinará una excelente relación dentro de la empresa.

2. Sobre la base anterior pedir al asesor que haga estimaciones(

costo basadas en proyecciones de veinte a treinta años.

3. Establecimiento de cual será la contribución máxima y

que debe efectuarse y análisis de las bases de detenninación(

las mismas.

4. Comprobar que el método de financiamiento fue verificador **un actuario. Pues el más pequeño error** en los cálculos puede **convertirse en un importante factor de** disminución del force **durante años.**

5. Asegurar la continuidad de la contribución, pues aunque *en:.*

plan de pensiones se estableciera una supuesta cuota

«fija», el plan debe prever cierta elasticidad para efectuar
buciones menores cuando las circunstancias así lo requie
esta forma se protegerá a la empresa en años de poca o
ganancia.

6. Si fuera necesario suspender las contribuciones ant
causas de «necesidad comercial», debe recordarse que
temprano habrá que realizar otras mayores, para fondo en sus niveles.

7. Aunque la contribución anual al fondo no esté
una suma fija, deberán vigilarse las deudas que se t€
mismo, pues habrá ocasiones en que, ya sea el fondo
sario, tendrán que pagar, aunque la empresa no ganancias en ese año.

Cuando se efectúa la evaluación del costo de un

siones, debe recordarse que, en cierto modo, se están «comprando» los beneficios **de** jubilación para los empleados de la empresa. Se debe considerar **como partida de** costo la compensación que se hace al desgaste humano **y también la** potenciación del atractivo de los puestos de trabajo de **la empresa.**

Por **supuesto que si la mayoría de los empleados de una empresa** son jóvenes, **el costo anual será menor que si esa mayoría fuera de más edad. La causa de esto es que, cuanto más joven esa el grupo, más tiempo deveinan intereses las cantidades que se depositan en el fondo.**

En cualquiera de los planes de pensiones deberá crearse un fondo acumulativo, el cual recibe las contribuciones, las invierte y ***paga las pensiones***

h) Métodos de financiación

En cualquiera de los planes de pensiones siempre deberá crearse un fondo acumulativo, el cual recibe las contribuciones, las invierte y paga las pensiones. En algunos casos este fondo es administrado por las compañías de seguros. Debe recordarse que las ganancias de un fondo están exentas de gravámenes mientras sean reinvertidas en él.

Existen varios métodos de financiación pero, los más utilizados son los siguientes:

— El plan asegurado. — El plan no asegurado. — El plan combinado.

En el *plan asegurado,* se recurre a una compañía de seguros para

frontratar cualquiera de las formas de seguro de renta obligatoria.

Cuando llega la edad de la jubilación la compañía aseguradora pagará el beneficio estipulado. Este plan alivia al empresario de la mayor parte de las cargas administrativas y tiene también la ventaja de que la compañía aseguradora garantiza la solvencia del fondo de pensiones. O sea, que una vez que se ha pagado la primera termina la responsabilidad del empresario por el pago de los beneficios del plan.

A diferencia del anterior, en el *plan no asegurado,* también conocido como «autoasegurado», el empresario administra el fondo de pen-

siones y garantiza a los empleados que el dinero estará disponible

¡cuando les correspondan sus beneficios. Probablemente el potencial

ganancias de este fondo será mayor que lo que sería bajo la cartera

mservadora de una compañía de seguros, pero consecuentemente, el

iesgo también será mayor.

El plan *combinado,* también conocido como «plan de fondos dividi-

i, es un método intermedio que combina la mayoría de las garantías

un plan asegurado, con el principio inversor del no asegurado.

tros sistemas de beneficios

algunos países del área latinoamericana se está generalizando

tema conocido como seguro de grupo o colectivo. Se realiza a tra-

Entre los métodos de financiación más utilizados figuran el plan asegurado, el no asegurado y el plan combinado

por empresahr,

vés de compañías de seguros y las primas se pagan

más una modesta aportación por parte de los emp

seguros garantiza una indemnización por riesgos de

y, al llegar a la edad de la jubilación, se entrega una

beneficiario.

3. **EL HOMBRE DE NEGOCIOS Y EL SEGURO DE VIDA**

La vida del hombre de negocios y la de la empresa que dirige sor,

casi una misma cosa, por eso, sí se quiere evitar que al fallecinúent,

del propietario se produzca también la desaparición del negocio ha,

que aaecuar tos memos necesarios para perpetuar la activiaaa em

satis!. Uno de los medios más eficaces de lograr este propósito se en.

cuentra en el seguro de vida empresarial.

Siempre existe la posibilidad de que factores externos a la vida de la empresa en si, hechos imprevisibles, atenten contra su seguridad, contra sq solidez. Sin embargo, una causa relativamente frecuente relacionada con el fin de un negocio, con que ese negocio «se venga abajo», suele consistir en el fallecimiento de su titular. Hay una interrelación entre la vida del hombre de negocios y la de su empresa. Por ello, el medio de perpetuar la existencia de la empresa a pesar del fallecimiento del propietario está en el seguro de vida empresarial.

a) ¿Qué es el seguro de vida empresarial?

Este tipo de seguro tiene por finalidad proteger a la familia d empresario y a la empresa en sí, de los quebrantos financieros produ(dos por el deceso de una persona de vital importancia dentro del

empresa.

El seguro de vida empresarial y el seguro de vida contrat

cubrir necesidades personales y familiares pertenecen a la

ilidad y no existe ninguna diferencia fundamental entre los mismos. .n embargo, en la protección pactada por las empresas se incluye una

ran cantidad de complejas disposiciones que abarcan problemas de irden legal, financiero, tributario y técnico. En realidad es un seguro Je vida adaptado a las necesidades específicas de la empresa y, por eso, es posible que no haya dos planes exactamente iguales en todos sus detalles.

,b) El propósito del seguro

El propósito de contratar un seguro de vida empresarial está determinado por una serie de razones muy claras cuyo examen resulta sumamente útil

El propósito de contratar un seguro de vida empresarial está deter-

ido por la necesidad de alcanzar una serie de objetivos específicos,

are los que se destacan los siguientes:

1. Obtener una **cobertura adecuada para compensar el perjuicio que** significaría **para la empresa la pérdida de uno de sus** hombres clave **o, en su defecto, proporcionar los medios necesarios para su reemplazo.**

2. **Seguro de sociedad, destinado a devolver a la familia de un socio, la participación de éste en caso de fallecimiento.**

3. **Seguro de accionistas, encaminado a reintegrar el valor de su paquete de acciones a la familia de un accionista, en el caso de su muerte.**

4. Seguro de propiedad individual, para garantizar la continuidad de un negocio tras la muerte de su único propietario.

Seguro de solvencia económica, para afianzar el crédito de un negocio durante la vigencia de un préstamo o de una hipoteca sobre los bienes de la empresa, mediante una póliza de seguro sobre la vida del dueño o de un empleado importante.

Seguros de beneficios al personal, destinados a la creación de fondos para jubilaciones, seguros de vida colectivos, pensiones por incapacidad, hospitalización y asistencia médica y quirúrgica, o de asistencia médica integral. Todos ellos constituyen tipos de se-

ros personales frecuentemente empleados por las empresas pa-

estimular a su personal con la finalidad de aumentar la eficien-

operativa y contribuir a la estabilidad de sus actividades.

enfoque de la cuestión

foque de la cobertura de estos seguros y la planificación de la

representa un complejo conjunto de problemas, muchos de

tole técnica, por lo cual, es necesario que el pequeño empre-

iue un adecuado asesoramiento en estas cuestiones.

cimiento más extendido consiste en consultar a cuatro ex-

La cobertura del seguro de vida empresarial y la planificación de la sucesión exige la colaboración de un asesor experimentado

34.

Al igual que los grandes *almacenes o comercios que contratan seguros* ***para*** *cubrir accidentes o diversos tipos de conflicto dentro del establecimiento, los transportes están asegurados para cubrir ►os riesgos derivados de su funcionamiento.*

.

THIJSSE TRANSPORT E3V.

pertos para garantizar que con el plan adoptado queden

debidamente todos los intereses de la empresa.

El grupo de expertos está constituido por el abogado, el

de la empresa, el albacea o fideicomisario de su banco y su agente d

seguros de vida. Este último proporciona el asesoramiento técnico!

tivo a la contratación de las pólizas, en tanto que los demás

nistran la información esencial en la que se deberá fundamentan

plan. Una vez que haya sido instrumentado el plan este grupo de,

pertos asume la responsabilidad de cumplir con los trámites legalli

bancarios y también se encargan del control y seguimiento de las1

rectrices establecidas.

►1

,.

El grupo de expertos asesores en materia de seguros estará integrado **por un** ***abogado, un contador o economista,*** **un** ***albacea o fideicomisario de banco y un agente de seguros de vida***

Es frecuente encontrar entre los agentes de seguros a verc

especialistas en el ramo del seguro de vida empresarial, famil

con toda la suerte de problemas que presentan estas cuestiones:
obstante, ellos casi siempre prefieren la concurrencia del abogado
contador de la empresa y el funcionario bancario en un plan de
tas que salvaguarden la efectividad del plan.

Generalmente, el empresario-propietario consagra todos *sus*
fuerzos a conseguir el éxito en su gestión empresarial y esta ingente!
rea le resta tiempo para analizar sus necesidades de seguros, las
veces, por la complejidad que conllevan, están fuera del alcance
conocimientos. Por consiguiente, la obtención de una col
cuada para todos los riesgos que afronta una empresa entraña
sidad de conseguir un asesoramiento técnico altamente el

d) **Aspectos tributarios**

Estos aspectos revisten trascendental importancia al
problemas inherentes a la continuidad empresarial, pul
sobre la renta y el impuesto sobre sucesiones plante
tiones financieras y, por tanto, deben ser tomados en
los planes de seguro de vida empresarial; de lo cont
riesgo de que todo el plan se resquebraje por su base,
el caso del empresario individual.

Sin embargo, debido a que la legislación tributaria cambia con frecuencia, **un plan elaborado en la** actualidad teniendo en consideración **los presentes beneficios fiscales puede resultar** desventajoso en el **futuro, si en el interín, se ha reforzado la ley respectiva** o se le da una **nueva interpretación a la existente. Por consiguiente, éste** es un asunto **que, por las complejidades que presenta, debe ser puesto en** manos de **expertos en la materia.**

e) **Reserva para contingencias**

Generalmente, las pólizas que se utilizan en los planes de seguro de vida empresarial contemplan un valor de rescate que aumenta con los años

Generalmente, las pólizas que se utilizan en los planes de seguro de vida empresarial contemplan un valor de rescate, que va en aumento con el transcurso de los años y que constituye para las empresas una valiosa reserva a la que se puede acudir en caso de que se produzcan graves trastornos financieros. En esas contingencias se pueden tomar préstamos sobre los valores de rescate acumuladas de las pólizas.

fi **Seguro sobre personal clave**

Por regla general, las mejores posibilidades de éxito de una empredescansan sobre los hombros de unas pocas personas. A menudo se

trata del propietario o de uno de sus máximos ejecutivos, como el director financiero, cuando sobre él recae toda la responsabilidad del crédito del negocio, la obtención de préstamos y lineas de financiamiento; también pudiera ser el director de ventas; y quizás, en una empresa minorista pudiera ser el mejor vendedor o comprador. En otros casos, esta persona podría ser un químico, un ingeniero o un hombre de ciencia, sobre cuyos aportes técnicos descansa el éxito de la empresa. En resumen, esta persona podría ser cualquier empleado cuyo fallecimiento representaría un quebranto de graves consecuencias para los resultados de la empresa.

Las oscilaciones que presenta el mercado de valores y su repercusión en la empresa moderna constituyen un factor que el directivo responsable deberá analizar concienzudamente asistido por el grupo de asesores más conveniente. La estabilidad de una empresa puede verse amenazada por *una mala gestión interna, pero también y de un modo más radical por el conjunto de la economía cuyas alteraciones en épocas de crisis suelen ser drásticas.*

ÍNDICE GENERAL DE VALORES

140

130

120

101,03

100,72

100.24

99,90

110

100

Evolución semanal del indice

140

130

120

110

100

90

80

349

Cuando un negocio depende de la gestión de personas clave, es aconsejable asegurarlas

Al decidir la contratación del seguro, se considera primeramente el montante de la cobertura

350

negocio dependa sobres estas peas„

Cuando concurra la circunstancia de que un gestión de uno o más hombres claves, el seguro

es muy aconsejable para mitigar la pérdida

ocasionaría. Este grupo permite compensar el q

facilitar los recursos necesarios para contratar o idóneo.

Al decidir adoptar esta fórmula de protección, uno factores a considerar es el montante de la cobertura. A

recomendable calcular minuciosamente el importe de

atribuibles a la gestión del hombre clave, y capitálizar en una cifra apropiada. Deben considerarse también e

importe de la cobertura los gastos adicionales que podrían

su fallecimiento, por ejemplo, honorarios de las agencias

miento de personal, el costo de la capacitación del sustituto y da de ventas a clientes importantes.

g) El seguro sobre sociedades no anónimas

Una sociedad que no tenga la condición de anónima puede

en liquidación al fallecimiento, o poco después, de cualquiera de

socios, si en su escritura de constitución no se han pactado acuerdos a **contrario. Cuando no ha sido prevista la continuidad** de los negocios **cesa la realización de las actividades normales de** la sociedad y los socios **sobrevivientes se convierten en lo que** se denomina «socios liquidadores».

Colocados en esta situación los socios no pueden emprender **ningún negocio nuevo, ya que vienen legalmente obligados** a limitarse a **liquidación de los activos y pasivos de la sociedad.** Si prosiguen sus ao **tividades son personalmente responsables de** cualquier pérdida no cubierta **por el activo de la sociedad.**

Huelga cualquier comentario acerca de los inconvenientes y peligros **que presenta la anterior situación. Sin** embargo, existen Meren-

tes formas de obviarla, una de ellas consiste en un pacto de

venta, debidamente financiado, que permita la adquisición, a un'

predeterminado, de la participación del socio fallecido. La confe

del instrumento legal que recoja los deseos de los socios en este:

do, debe encargarse a un abogado.

Una vez concertado e instrumentado el pacto de comprave

paso siguiente es proporcionar los medios para su financia(

pueden conseguirse mediante el seguro de vida empn

mula facilita a los restantes socios la reorganización y

mediata de las actividades empresariales. También

quidación sin pérdidas de la participación del socio

donando a sus causahabientes la entrega del valor justo

su participación en la empresa, sin demoras y con lestias. Todo esto redunda en la consolidación del del negocio.

Seguro sobre sociedades anónimas

El fallecimiento de un accionista no afecta directa e inmediatamen-

la una sociedad anónima, como sucede en los otros tipos de socieda-

ta la muerte de uno de sus miembros, pero eso no es óbice para que

bién pueda verse seriamente afectada por semejante acontecimien-

La sociedad anónima no queda disuelta por el deceso de alguno de

'sus accionistas, pero la transferencia de las acciones del fallecido

podría originar una serie de trastornos por la incorporación de nuevos

accionistas que segn desconocidos para la dirección y que podrían constituir elementos perturbadores dentro de la organización. Tam-

bién el fallecimiento del tenedor de un paquete mayoritario de

acciones significaría un rudo golpe, tanto para el crédito, como para la organización de la empresa.

Existen varias formas de enfocar este problema. Una de las más utilizadas consiste en adoptar un acuerdo de compraventa de acciones preparado por el abogado de la empresa y dotado con un apropiado medio de financiamiento. Casi siempre el seguro constituye la mejor solución económica en esta clase de acuerdos. Un plan adecuado de seguros sobre la vida de los accionistas mayoritarios permite liquidar la participación de cualquiera de ellos a su muerte, con lo que se consigue reintegrar a los herederos el valor justo de su participación sin mayores dilaciones, así como neutralizar el efecto que produciría el cambio en los tenedores de las acciones.

Esto último reviste una especial importancia *en* una pequeña anónima de pocos accionistas, cuyos intereses los mantienen íntimamente ligados a la dirección de la empresa, que frecuentemente la llevan directivos y accionistas a la vez. Resulta sorprendente la gran cantidad de sociedades anónimas que se encuentran encuadradas en esta

Detrás de la actividad enérgica de las bolsas de comercio existe una legión de accionistas cuya participación en las empresas puede significar uh *aporte determinante para la misma. El fallecimiento del tenedor de un paquete mayoritario de acciones significaría un rudo golpe. Por ello, un adecuado plan de seguros permite solucionar el problema*

derivado de esta situación.

351

Los riesgos a que debe hacer frente la empresa individual han de ser objeto de amplia divulgación y ***cuidadoso estudio***

categoría. Muchas de ellas fueron empresas de propiedad rest

_ ron en anónimas mayormente para

que se **-**

tributarias y de continuidad que esta forma _

—- oran

zación empresarial °trece.

Esta conversión en sociedad anónima no significa que los ríos se libren de las contingencias que afectan a cualquier empresan’l

el fallecimiento de alguno de ellos. En este caso el seguro de vida núa siendo un medio válido para facilitar a la empresa los fondos sanos para adquirir la participación del accionista fallecido.

El seguro sobre empresarios individuales es un ’aspecto de la protección empresarial que aún no ha sido desarrollado debidamente. Si consideramos el hecho de que entre el 60 y el 80 % del total de empresas en funcionamiento. pertenecen a un solo hombre y son dirigidas por *él, se comprenderá hasta qué* punto *el* salto al vacío *de ese empresario puede arrastrar la liquidación de su negocio dañando la economía en general.*

i) Seguro sobre empresarios individuales

AP nrntección emnresarial nnn _

e ha

desarrollado debidamente y que se encuentra bastante desatendido,

nor considerarse que, el mismo, corresnondp al

del seguro de vida personal.

Sin embargo, los riesgos que afronta la empresa individual

ser objeto de amplia divulgación y cuidadoso estudio, pues a este

de empresas pertenecen la mayoría ae los pequenos y medianos nel

_1 cn — *nn m* **1**

cios, ya que se estima que entre el ou y es ou ’70 uei rotas ae empresas e

funcionamiento pertenecen a un solo hombre y son dirigidos por

1. Riesgos que afronta la empresa personal. Existen multiplicidad riesgos que hacen peligrar la continuidad de la empresa personal a muerte de su propietario. En la mayoría de los casos, las leyes estat cen que, al fallecer el propietario único, su negocio pasa a formar de la sucesión hereditaria, la cual suele ser administrada por alba’ quien deberá traspasarlo a los legítimos herederos en el plazo preví salvo disposición en contrario.

Resulta evidente que los herederos del dueño de una empreE propiedad individual se verán expuestos al riesgo de sufrir fuertes didas si no se ha elaborado con antelación a la muerte del propie un plan específico que asegure la continuación del negocio o, en E fecto, que permita su liquidación en las condiciones más venta.

A la muerte del propietario puede ocurrir alguno de los siguientes supuestos:

— Que la empresa sea legada a la viuda, al hijo, o a otros herederos. — Que se venda a los empleados. — Que se venda a terceros. — Que siga funcionando bajo la dirección de albaceas o fideicomisarios. — Que sea liquidada.

2. *Problemas planteados.* En cualquiera de los anteriores supuestos se suscitarán problemas para los herederos del dueño, salvo que todas las eventualidades estén previstas en un plan cuidadosamente elaborado a estos fines. Unos de los principales problemas a resolver es evitar una venta forzada por necesidad de fondos, pues esta podría ocasionar

fuertes pérdidas.

Otro tipo de problema se plantea cuando la empresa queda a cargo

de un albacea, ya que presumiblemente éste contratará a un gerente,

que posiblemente no la atienda como es debido, entre otras razones,

por saber que el cargo que ostenta es sólo temporal.

También podría acontecer que a los herederos les faltase la experiencia necesaria para dirigir el negocio, o que el único heredero fuera menor de edad, o bien que hubiera roces entre varios herederos, o entre éstos y los empleados, o incluso, que surgieran dificultades por la falta de capital de explotación o de crédito.

Podrían suscitarse discrepancias sobre la valoración de la empresa, y también surgir dificultades por la carencia de recursos financieros para efectuar la transferencia de la propiedad, si ésta fuera vendida a terceros.

La falta de una planificación adecuada para el caso de fallecimiento del propietario individual de una empresa puede originar fuertes pérdidas a sus herederos

Cualquier trastorno en la administración del negocio originado por

la sucesión podría causar serias pérdidas; en efecto, los cambios

pueden afectar a la clientela y al estado anímico del personal; en fin,

toda esta conjunción de problemas incidiría negativamente en el prestigio comercial de la empresa y mermaría sensiblemente su crédito.

3. *La necesidad de fondos.* En cualquier circunstancia, con independencia del destino que se le vaya a dar a la empresa a la muerte del propietario, siempre habrá necesidades de fondos. En esa coyuntura se generan impuestos, deudas y gastos que deberán pagarse y habrá que atender, además, a sufragar las necesidades de la familia del finado.

La familia también necesitará capital de explotación, por lo menos durante cierto tiempo, si se propone seguir con el negocio. También podría surgir la necesidad de contratar a una persona para que lo dirija.

En el caso de que sean los empleados quienes deban hacerse cargo de la empresa habrá que facilitarles los medios de obtención de los fondos necesarios para ello.

Cualquiera que sea el destino de la empresa a la muerte del propietario, siempre habrá necesidades de fondos

En los problemas sucesorios, la exigencia de contar con fondos en forma inmediata puede determinar una liquidación apresurada, forzada, con el propósito de obtener el dinero exigido para el pago, por *ejemplo, de las obligaciones tributarias que no pueden ser soslayadas ni postergadas. El factor* tiempo, por *ende, asume en estos casos un carácter decisivo.*

Si la decisión adoptada es vender el negocio, se necesitarán

para seguir operando hasta que surja una oferta de compra ventajosa y

aun así, quizás también sean necesarios fondos para compensar la sible desvalorización de bienes que trae aparejada cualquier venta de **este tipo.**

4. *La urgencia de fondos.* **El tiempo es un factor importañte en los problemas de la sucesión pues, la mayoría de esos fondos se necesitan de forma inmediata, mucho antes de lo que podrían ser obtenidos mediante la venta del activo, salvo que se trate de una liquidación forzada y acelerada por la urgencia de dinero, en cuyo caso habría la seguridad casi absoluta de experimentar fuertes pérdidas. Las obligaciones tributarias vencen a muy corto plazo y no pueden ser soslayadas ni postergadas, y las exigencias crediticias podrían ser más urgentes aún si se desea continuar la explotación del negocio.**

El tipo de negocio es factor determinante de la urgencia en recabar fondos. Por ejemplo, un almacén de comestibles que vende artículos perecederos podría requerir sus fondos con mucha más urgencia que **un almacén de ropas.**

Las características del negocio también determinan la duración del período de transición, pues podría resultar difícil encontrar un comprador para cierta clase de empresas, como una fundición de hierro o una planta de trabajo altamente especializado, las que también necesitarían de fondos cuantiosos para mantenerlas en funcionamiento hasta que se encontrara un adquiriente.

En otros casos, resultaría prácticamente imposible encontrar comprador para muchas pequeñas empresas cimentadas sobre la base de alguna técnica particular o una especialidad del propietario. El valor como negocio de estas empresas casi desaparecería con la muerte **de su propietario.**

5. *Solución del problema.* **La oportuna ejecución de un plan** adecuado **parece ser la solución más acertada para esta clase de problemas. El**

propietario necesita elaborar un programa práctico y bien **orientado que proteja a su negocio y a su familia después de su** fallecimiento. **Dicho programa debería contemplar los siguientes** requisitos:

— Un testamento que establezca el destino que deberá darse a su **negocio.**

— Un pacto de compraventa o un plan cuidadosamente preparado, **para la continuación o, en su defecto, liquidación del** negocio.

- Un cálculo de las necesidades de efectivo para cumplimentar las **disposiciones establecidas en el plan.**

— Un medio que proporcione los fondos requeridos.

De acuerdo a los anteriores requisitos será necesario redactar **un testamento, un acuerdo de administración y, posiblemente, otro de compraventa, así como un plan de seguros. Por consiguiente, resulta**

evidente la necesidad de que se efectúen consultas de índole técnica entre el agente de seguros, el contador, el albacea o administrador fideicomiso y el abogado del propietario, que son las personas capacitadas para determinar lo que hace falta y preparar un plan que contemple los tecnicismos legales y que se ajuste a las necesidades financieras involucradas en la sucesión.

Los objetivos del plan, los tipos de pólizas de seguros a contratar y las condiciones que deberán reflejarse en los documentos legales, de-

penden de diversos factores, entre los cuales podemos citar guientes:

los si-

Cuando la evaluación de los fondos disponibles incluidos los provenientes de los seguros de vida personales revela que los mismos son insuficientes para atender a las necesidades previstas en el plan, es recomendable recurrir al seguro de vida empresarial para cubrir el déficit de cobertura. Un buen programa de seguros de este tipo suele proporcionar los siguientes resultados:

— En caso de que se decida la continuación de la empresa, la coloca en una buena situación financiera.

— Estabiliza el crédito de la empresa.

— Garantiza, de inmediato, los fondos necesarios para hacer frente a impuestos, deudas y gastos administrativos.

— Distribuye equitativamente el valor de la propiedad entre los herederos.

— Provee de una renta a los herederos.

— Si la familia no desea hacerse cargo del negocio, permite al fideicomisario venderlo en las mejores condiciones posibles.

— Al eliminar la incertidumbre y los riesgos asegura buenas relaciones con el personal de la empresa.

6. *Otras aplicaciones del seguro.* Cuando se cuenta con un grupo nu-

meroso de empleados, las necesidades de seguros que experimentan

otros tipos de organizaciones empresariales son comunes para los

Impresarios individuales. Éstos podrían necesitar también de seguros mlectivos, como los de vida, rentas vitalicias o pensiones, de hospitalitejón y asistencia médica y quirúrgica y de indemnizaciones por incaicidad o muerte. En el caso de que los empleados fueran pocos se ceden arbitrar planes equivalentes sobre la base de contratar pólizas lividuales emitidas de forma colectiva.

Un correcto programa de seguros, en caso de que se decida la continuación de la empresa, coloca a ésta en una buena situación financiera

El interés de los propietarios individuales en estos planes supleitarios ha aumentado notablemente en los últimos años y probablede seguirá acrecentándose en los años venideros. Ejerce una noinfluencia en este sentido la competencia por conseguir buenos leados y esta clase de beneficios resulta muy útil para atraer a los 10s.

Un buen programa de seguros provee de una renta a los herederos

zrz==

Entre las aplicaciones del seguro, cuando se cuenta con numerosos empleados, los empresarios individuales experimentan las mismas necesidades que otros tipos de organizaciones empresariales. Así, podrían necesitar seguros colectivos: de vida, rentas vitalicias o pensiones, de hospitalización y asistencia médica y quirúrgica (siendo la calidad de esta última cobertura esencialmente valorada por los usuarios).

7. Control periódico. El control periódico es el medio con que cuenta el propietario para cerciorarse de que el plan establecido se mantiene en concordancia con las exigencias que plantea su condición simultánea de cabeza de familia y empresario. Éste debería efectuarse por lo menos una vez al año, ya que podría resultar para la empresa aún más importante que el inventario anual de mercancías, en razón de que cualquier alteración en la exactitud de sus supuestos básicos afecta al futuro de la empresa.

El plan, si no se controla sistemáticamente, a la larga podría resultar no solamente inadecuado, sino también desventajoso para solventar los problemas en el momento del fallecimiento del propietario. Por consiguiente, no es suficiente con estructurar y formalizar un plan, si luego se archiva y olvida éste durante largo tiempo.

4. EL SEGURO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

El seguro debe tener una consideración especial tanto en la pequeña como en la mediana empresa, que son las que cuentan con menos reservas financieras con que hacer frente a los posibles quebrantos que puedan producir los riesgos a que se hallan expuestas. Sin embargó, si bien su necesidad de cobertura ante semejantes eventualidades es evidente, su capacidad para atender al costo de las primas es limita-

da, por lo que, el enfoque de esta cuestión necesita de un detenido es-

tudio.

a) Un estudio

A estos efectos se realizó uno que cubría las características

este sentido, presentaban las 385 pequeñas empresas mine

fueron objeto de análisis. Se pudo determinar, en el mismo, que las primas de seguros constituyen un factor' importante en el presupuesto de estos negocios. Los pagos efectuados por las primas encuestadas oscilaban entre un mínimo de poco más de 100 dólares por año y un máximo de alrededor de 2.600. El promedio obtenido fue aproximadamente de 260. Esta cifra representó casi el 3 por ciento de sus gastos totales de explotación.

Se detectó que muchos pequeños empresarios estaban asegurados contra pérdidas por incendios relativamente pequeñas, pero no contra las grandes pérdidas potenciales. Estas primas representaron alrededor del 40 por ciento de las primas totales, pagadas por estos empresarios.

La mayor parte de los negocios consultados habían contratado por lo menos tres coberturas generales: contra incencios, contra responsabilidad por el uso de automóviles y contra responsabilidad proveniente de sus propiedades y actividades comerciales. Únicamente dos terceras partes de ellas estaban aseguradas contra pérdidas por actos delictivos y sólo unas pocas tenían algún tipo de seguros (marítimo o terrestre) sobre mercancías en tránsito.

Los resultados de consultas metódicas efectuadas a empresas pequeñas, minoristas, coinciden en señalar que muchos empresarios están asegurados contra incendios, responsabilidad por el uso de automóviles y responsabilidad proveniente de sus propiedades y actividades comerciales. Según las mismas encuestas, sólo las dos terceras partes de dichos empresarios suscriben pólizas contra actos delictivos. Resulta obvio que un sistema de alarma *en el negocio no es suficiente,* por *lo que el agente de seguros más que contratar una póliza debe proporcionar un servicio llevando al empresario su experiencia y conocimientos en el polifacético campo de los seguros.*

Se puso de manifiesto que era una creencia generalmente extendida entre los pequeños empresarios estimar que los agentes de seguros tenían más interés en contratar una póliza que en proporcionar un servicio. La falta de comunicación fue la causa principal de estos malos entendidos.

En muchas ocasiones los minoristas contrataron, con distintos agentes, pólizas sobre una misma propiedad, como gesto de reciprocidad comercial. Tanto los empresarios como los agentes de seguros sabían que eso no era una buena práctica comercial, pero se mostraron renuentes a cambiarla.

No obstante, las conclusiones del estudio al que nos el

riendo muestran que muchos pequeños empresarios carec

buena cobertura de seguros. Tanto los minoristas como los al

guradores deberán esforzarse en lograr mejores programas de segur(

según se recomienda en el informe.

En aquellas empresas cuya actividad exige la contratación de seguros vinculados al transporte automotor debe realizarse una campaña de información acerca de uno de los principales agentes causantes de accidentes automovilísticos: el alcohol. Existe una forma de eludir el riesgo: contratando el parque automotor en empresas de transportes. Son entonces estas empresas las que deben promover un plan de mentalización contra los efectos peligrosos de bebidas alcohólicas.

100 %

90 %

70 %

60 %

50 %

40

30 %

20

10

CAUSAS DE ACCIDENTES DE TRANSITO

ALCOHOL

45 % a 60 %

OTRAS CAUSAS

40 % a 55

I

b) Recomendaciones

De las conclusiones derivadas del estudio se desprenden las siguientes recomendaciones:

1. Se debe mejorar la comunicación existente entre los pequeños empresarios y los agentes de seguros. A estos efectos sería conveniente la contratación de todas las pólizas con un solo agente. Además, muchos agentes de seguros deberían adoptar una actitud más profesional en la programación de seguros. En realidad, algunos de ellos necesitan ampliar sus conocimientos sobre su propio campo de acción, sus asociaciones profesionales les podrían ser de ayuda en este respecto. De parte de los minoristas se necesitan mejores métodos de contabilidad y una mejor disposición para suministrar a los agentes de seguros los datos necesarios.

Se debe mejorar la comunicación entre los pequeños empresarios y *los* ***agentes de seguros***

2. Se podría mejorar la consistencia de los programas de seguros, si los minoristas mantuvieran al mínimo la cantidad de agentes intervinientes. Esto evitaría, tanto la superposición como la falta de cobertura y mejoraría el servicio en caso de siniestros,

3. Se debería efectuar una revisión periódica de las pólizas para tener la certeza de que las coberturas son lo suficientemente amplias como para cubrir los aumentos de precios de las mercancías y los inmuebles y el riesgo creciente de fallos adver•

sos en los pleitos de responsabilidad civil.

:ría estudiarse la posibilidad de utilizar más ampliamente

!pólizas deducibles en los seguros contra incendio y responsa-

lidad civil,

tei los casos de los minoristas que mantienen al mínimo sus riese, habría que estudiar la forma de conseguir tasas especiales.

debería mejorar la calidad y variedad de la información. Las agencias que recopilan y publican datos sobre seguros y siniestros harían bien en considerar la posibilidad de proporcionar información más completa acerca de todos los tipos de pérdidas en las diferentes clases de empresas.

CASOS PRÁCTICOS

Se debe efectuar una revisión periódica de las pólizas para verificar su eficacia

SL **CASO DE ANDRÉS FERNÁNDEZ E HIJOS**

Queremos ahora relatar la historia de Andrés Fernández, in;tante español que en 1933 se asentó en una pequeña localidad de titroámerica. Durante catorce años trabajó en una tienda de febles de dicha localidad, que quebró por problemas financieros en 17. Para entonces, el Sr. Fernández ya había constituido una familia ,ambién contaba con algunos ahorros que le permitieron adquirir la ipresa a muy bajo precio.

Durante el final de los años 50 y principios de los 60, los agricultos de la zona prosperaron y la población aumentó al instalarse en ella s familias de los trabajadores de una refinería de petróleo que se Dnstruyó en las inmediaciones. El comercio también prosperó en ese eríodo y en 1965 su hija se casó con uno de los empleados que había rabajado en la construcción de la refinería y que se incorporó a la Impresa de su suegro.

Con motivo del establecimiento en la zona de industrias derivadas del petróleo los negocios experimentaron un nuevo auge en la localidad. En 1952 sólo había tres establecimientos dedicados a la venta de muebles y en 1965, el número de los mismos ya alcanzaba la cifra de siete. A principios de 1966, un corto-circuito produjo un voraz incendio en el local comercial de Andrés Fernández que ocasionó la pérdida de las existencias y dañó seriamente las paredes y el techo del local. Como la cobertura del seguro que tenía no cubría las pérdidas por interrupción de los negocios, el Sr. Fernández tuvo que solicitar de su banco un préstamo para hacer frente a esa inesperada eventualidad.

Se aprovechó la coyuntura del incendio para remodelar el local y dedicarse exclusivamente al comercio de muebles, los que tenían mucha demanda por el constante afluir de nuevas familias a la localidad. En el año de 1969, ya eran 12 las tiendas de muebles existentes en la ciudad.

Después de haber completado sus estudios los dos hijos del dueño se incorporaron a la empresa en 1970 y 1971, respectivamente. El

La consistencia de los programas de seguros podría mejorarse si los minoristas mantuvieran al* mínimo *la cantidad de agentes que intervienen

c

que

dueño siguió al frente de la casa hasta junio de 1973, fecha en

retiró por motivos de salud. Hasta entonces, el negocio había contaba con cuatro vendedores, tres empleados en la oficina.

almacén y cuatro más se encargaban de la entrega de los muebles

transporte en camiones propios.

Mientras tanto, durante el período comprendido entre el año

y 1973 las ventas se triplicaron y el negocio marchaba viento en

En 1969 se contrató a una firma de contadores públicos para la

ración de los estados financieros y el establecimiento de un sistema de

cobros y pagos, así como para llevar los registros de contabilidad. En 1971, a raíz de la incorporación al negocio del menor de los hijos, la tienda se dividió en departamentos para determinar con más precisión los resultados. Dichos departamentos fueron: dormitorios, sofás, sillas, mesas, escritorios, tapicerías, comedores, espejos y lámparas, alfombras y electrodomésticos.

Durante 1973 y 1974, el yerno se ocupó de las actividades de la oficina, además de realizar la mayor parte de las compras, colaborar con la firma de contadores públicos y supervisar al personal. Los dos hijos ayudaban en todo y no tenían asignada ninguna responsabilidad determinada, aunque a uno de ellos le gustaba colaborar en la promoción de ventas. Además, ambos ocasionalmente realizaban compras bajo la supervisión del yerno.

A finales de 1974, éste propuso que se confeccionara un esquema de organización, y así se hizo. La idea surgió del hecho de la venta de otra tienda similar situada en su misma calle. Dicho negocio lo compró una cadena nacional de tiendas de muebles que experimentaba sencillamente éxito en este tipo de negocios. Además, un comercio que había cerrado enfrente de la mueblería, fue adquirido por el ex gerente de una gran cadena de mueblerías que funcionaba en el sur del país, y estaba

remozando la fachada del local con la intención de abrir una mueblería en el mismo.

Una adecuada contabilidad por parte del minorista facilita la tarea del agente de seguros

Esta situación tenía preocupado al yerno, pues las utilidades habían venido disminuyendo últimamente y este aumento de la competencia indudablemente afectaría a las ventas y mermarían, aún más, las utilidades. Al ser cuatro familias las que dependían de las utilidades que producía el negocio era necesario que éstas se incrementaran, así que pensó que si cada uno de los hijos se hiciera cargo de algunos departamentos, sus sueldos podrían salir de las utilidades netas de aquéllos. A estos efectos tuvo presente que el alma(y la sección de expediciones no producían utilidades, pero consideró que esto quedaría compensado por el esfuerzo que él personalmente realizaba en las oficinas y en la supervisión general del personal.

Al perfilar su plan, consideró que el dueño debería recibir un 8 % sobre su inversión, más el 10 % de las utilidades. El yerno y los hijos se

repartirían proporcionalmente el resto de éstas sobre la base del u

miento de los departamentos que les estaban confiados. El padre

vo de acuerdo con la propuesta y estuvo dispuesto a pagar, tanto al

no como a sus propios hijos, un sueldo razonable, además del

taje de las utilidades, pero abrigaba ciertas dudas acerca de

La

empresa de Andrés Fernández trabaia con normalidad y prospera a pesar de la competencia. Un incendio fortuito

1 antea la posibilidad de su remodelación y al retirarse Fernández su yerno y sus dos hijos ***se ocupan de los distintos***

parlamentos. ***Al poco tiempo las susceptibilidades recíprocas*** *atentan* ***contra la marcha del negocio por lo que se turre al gerente del banco con el que trabaja la mueblería quien sugiere estipular por escrito la actividad de*** *cada io y realizar reuniones semanales para perfeccionar el desarrollo* ***del negocio.***

La contratación de todas las pólizas con un solo agente ajusta la eficacia del sistema

Las asociaciones profesionales de agentes de seguros amplían la profesionalidad de sus miembros

podrían manejar sus respectivas secciones, pues les faltaba capacitación y experiencia en la adopción de decisiones directivas.

Consultando el plan con los hijos, se llegó a ►a conclusión de que el plan era bueno para todos y se procedió a estructurar el campo de actividades de cada uno. Una vez delimitadas las mismas se reflejaron en **el organigrama que se representa a** continuación. En éste el yerno está **identificado como Sr. A, y los hijos como Sr. B** y Sr. C.

En el transcurso del año 1975, a pesar de que se realizaron notables **esfuerzos para ajustarse a la división de funciones** tal como se planteaban **en el organigrama, los socios mantenían** criterios dispares acerca **de la cantidad y la calidad de las mercancías que** había que adquirir para **sus respectivos departamentos y también** discrepaban sobre los **márgenes de utilidad, las ventas especiales y asuntos** de diversa índole.

A principios de 1976, con motivo **de comentar** los resultados obtenidos durante el año anterior, mantuvieron una reunión con el contador, quien les informó que en otras mueblerías de las que él lo era también, estaban rápidamente incrementando sus ventas mediante la concesión de amplias facilidades de crédito y que otros negocios que habían remozado sus locales y realizaban campañas de propaganda lograban mayores rendimientos sobre sus inversiones.

También hizo patente que el porcentaje de utilidades de la razón social Andrés Fernández e Hijos había declinado persistentemente durante los últimos tres años. Según su opinión, cuatro familias intentaban vivir de las utilidades de la mueblería, siendo esto la causa de que los sueldos crecieran en 1974, y de nuevo en 1975. Que se había aumentado el nivel de los inventarios debido al hecho de que el índice de rotación de las mercancías estaba declinando en algunos departamentos, ocasionando un aumento en el pago de intereses debido al mayor inventario a financiar. Que los pagos a proveedores se retrasaban y que la utilidad bruta era menor a causa de mayores descuentos. El contador finalizó su exposición recomendando un mayor control sobre las compras, que se modernizara la apariencia del comercio y que se implantaran mejores sistemas de gestión.

En general, la situación era preocupante y, en particular, el yerno y los dos hermanos sentían suspicacias sobre la utilidad neta que cada uno

realizaba en sus respectivos departamentos. El primero consideraba que estaba produciendo una parte apreciable de las utilidades netas debido a su habilidad en **la** comercialización. En cambio, uno de los hijos creía que el yerno percibía mayores utilidades netas porque vendía mercancías de inferior calidad a las que se vendían en otros departamentos; en su opinión, recargaba un sobreprecio mayor de lo que correspondía y se aprovechaba del prestigio de la firma para aumentar sus ventas.

Efectivamente, el yerno ofrecía menos artículos de marca que sus cuñados en sus respectivos departamentos. El segundo hijo pensaba que los gastos generales no eran repartidos equitativamente entre to-

dos los departamentos pues, según creía, se cargaba a los que él dirigía una proporción mayor de los gastos de mantenimiento y reparaciones

de la que les correspondía, y estimaba que la mayor parte de *éstas* eran ocasionadas por mercancías compradas por el yerno. Además, los dos hijos creían que la demora que se producía en los pagos era a consecuencia de la política comercial del yerno.

Subsiguientemente a la reunión mantenida con el contador, se produjo un período de discusiones entre los socios que se prolongó durante tres meses en los que se sucedían altercados y disputas acaloradas sobre las decisiones tomadas por cada uno de ellos. Frecuentemerlte, las discusiones tenían por escenario el salón de ventas y llegaron a producirse incluso en presencia de algunos clientes. Como resultado de esta penósa situación, el yerno planteó la alternativa de retirarse de la empresa si sus dos cuñados no accedían con él a establecer un plan de operaciones que fuese satisfactorio para todos.

Esto originó que los dos hermanos acudieran a consultar a un viejo amigo de su padre, que también era el gerente de su banco. Éste no se sorprendió ante el motivo de la visita, pues había previsto que se crearía una situación semejante, dado que estaba en antecedentes de que los socios no se ponían de acuerdo sobre la política empresarial a desarrollar. Aconsejó que celebraran una reunión con él, a la que asistiera también el yerno. Esa misma nóche se efectuó la reunión, y tras arduas discusiones acordaron volver a reunirse el sábado siguiente. Convinieron que mientras tanto no se repetirían las discusiones en público, ni en privado.

En la reunión que se efectuó el sábado por la tarde el gerente expresó la conveniencia de formular por escrito las políticas de dirección. Después de varias horas de trabajo, se habían logrado acuerdos unánimes sobre una serie de puntos importantes, que se consignaron por escrito, quedando establecido el método a seguir en las discusiones. Además el gerente del banco recomendó que los socios siguieran reuniéndose todas las noches en el local comercial para deliberar acerca de la futura política empresarial. Así se hizo, y tras largas discusiones se logró un acuerdo mutuo referente a las relaciones entre los socios, las existencias, la promoción, los servicios a los clientes, el personal y la política de precios.

Una vez establecidos los acuerdos por escrito los pusieron en conocimiento del contador de la empresa que manifestó que los estudiaría y propuso que se reunieran con él próximamente a fin de planificar las compras, ventas y presupuestos para los tres meses siguientes. En dicha reunión el contador les ayudó a preparar, para cada departamento, un plan de comercialización que cubría las

ventas previstas, las existencias a principios de cada mes, las compras, los descuentos y los márgenes comerciales.

En el curso de la reunión el contador se interesó por los planes para hacer frente a la nueva competencia. Se le manifestó que uno de los socios había mantenido contactos con una firma especializada en instalaciones de locales comerciales y que tenía algunos bosquejos y sugerencias preparadas por el arquitecto de esa empresa. El presupuesto para la modificación de la fachada, incluyendo la colocación de un anuncio luminoso, un nuevo piso de mosaicos, la pintura interior y exterior del

Un empresario que reconoce todos los riesgos que puede correr su empresa verá recompensada su responsabilidad en el momento de contratar un seguro

Es tarea de los minoristas Junto con los agentes de seguros la mejora de los programas de seguros

Cuando los minoristas mantienen al mínimo sus riesgos habría que estudiar la forma de conseguir tasas especiales

local y la instalación de una nueva iluminación, ascendía a una cantidad **importante.**

Una vez examinado el presupuesto, el contador advirtió que los fondos requeridos por las mejoras deberían ser proporcionados por un préstamo, debido a que el capital de explotación no soportaría semejante reducción y sugirió que hablaran con el gerente del banco acerca de las posibilidades de concertar uno con ese propósito. El gerente se mostró dispuesto a conceder el préstamo con la condición de que los socios realizaran una explotación lucrativa y armoniosa del negocio.

Se estableció un sistema de planificación de compras y un presupuesto mensual de gastos por departamentos. Se acordó celebrar también una reunión todos los jueves a fin de acordar las campañas de promoción para la semana siguiente y tratar de diversos aspectos del negocio. Todas las discrepancias se solventaban en esas reuniones y después de lograr un mutuo acuerdo los socios se separaban dispuestos a realizar las decisiones tomadas.

Sin embargo, en aquellas reuniones seguía prevaleciendo un enconado debate acerca de la calidad y la marca de las mercancías vendidas. El yerno argumentaba que para hacer frente a la reciente competencia era necesario vender mercancías que proporcionaran un adecuado porcentaje de utilidad bruta y, ésa era la razón de su empeño en seguir comercializando muebles de menor calidad. En cambio, los hijos alegaban que era preferible vender mercancías respaldadas por una amplia campaña publicitaria, con indicación de los precios de venta, ya que los clientes estaban familiarizados con la calidad y prestigio de tales marcas de fábrica.

Las ventas experimentaron un notable incremento durante un determinado año, especialmente en los departamentos a cargo del yerno. Esto ocasionó que sus remuneraciones aumentaran en mucha mayor proporción que la de los hijos. El yerno era partidario de aceptar el préstamo bancario para modernizar el local, pero los hijos no querían hacerlo mientras la empresa siguiera funcionando bajo su actual organización; por otra parte el padre quería que todos continuaran integrando la propiedad familiar.

CUESTIONARIO

1. ¿Cree usted que la cobertura de la póliza de seguro contra incendios era adecuada? ¿Caso contrario, qué cobertura se debió contratar?

Las pólizas deducibles en los seguros contra incendio y

responsabilidad civil podrían ser utilizadas con mayor amplitud

2. ¿A su juicio, qué equivocación importante cometió el padre al retirarse del negocio?

3. A la vista del organigrama de la empresa, ¿podría expresar cuál es el principal defecto del esquema organizado que en él se expone?

4. ¿Cree usted que cuatro familias pueden vivir de este negocio?

,,

5. ¿Por qué el gerente del banco presumía que surgirían desavenencias entre los socios?

6. ¿Cree que los acuerdos que adoptaron los socios eran suficientes para asegurar una dirección estable para la empresa?

7. ¿Qué programa de capacitación y qué plan para la asunción paulatina de responsabilidades directivas deberían haberse establecido cuando los hijos se incorporaron a la empresa?

8. ¿Considera que es poco probable que una situación similar se presente en las empresas que usted conoce?

9. ¿Cómo puede resolverse este conflicto familiar?

10. ¿Quién cree usted que tiene la razón, el yerno o los hijos? ¿Ninguno de los tres?

11. ¿Qué recomendaría para programar la planificación de las actividades de este negocio?

12. ¿Qué plan de remuneraciones debería utilizarse para el padre, el yerno, y los hijos?

13. ¿Es inusitado el papel que desempeñó el contador en esta tienda? ¿Es habitual que los contadores den consejos tan detallados sobre el funcionamiento de un negocio?

14. ¿Cuál debería ser la política de comercialización de la tienda? 15. ¿Cómo puede resolverse este conflicto familiar? **Respuestas al cuestionario**

1. No, debería haber incluido una claúsula de lucro cesante.

2. No planificar adecuadamente la sucesión. 3. Que no existe una dirección centralizada. 4. Sí. 5. Porque estaba en antecedentes de que existían discordias en el seno de la sociedad. 6. No. 7. Debería haberse establecido una dirección única y capacitar a los hijos para el nivel de responsabilidad que se les iba a asignar. 8. No. Puede darse con frecuencia. 9. Con una adecuada planificación de la sucesión. 10. El

yerno. 11. Una nueva estructura de organización con dirección

centralizada. 12. A base de sueldo fijo y participación proporcional en las

utilidades. 13. Es habitual que los contadores aconsejen a la dirección. 14. La expuesta por el yerno. 15. Con una adecuada planificación y organización.

El seguro constituye una instancia esencial en toda planificación global de un negocio

D) EJERCICIOS DE EVALUACIÓN

II. CONTESTAR

1

w

1. ¿Para qué actividades públicas suministran fondos los impues- tos? 2. ¿En qué forma está limitada la obligación de pagar? 3. ¿Por qué es importante el conocimiento de los impuestos? 4. ¿Qué formas de organización empresarial deben ser objeto de

estudio? 5. ¿Cuáles son los efectos de la evolución de las leyes tributarias? 6. ¿Quién debe tomar las decisiones? 7. Cite los principales tipos de impuestos que conoce. 8. ¿Qué actividades grava el impuesto sobre los consumos? 9. ¿Cuántos tipos de impuestos laborales conoce usted? 10. ¿Qué responsabilidades implica la retención de impuestos? 11. ¿Cuáles son las ventajas del testamento? 12. ¿Cuál es el objetivo principal de la supervisión del impuesto? 13. ¿Qué ayuda proporciona a las autoridades tributarias el proce-

so electrónico de datos? 14. ¿Qué aspectos se verifican principalmente en las declaraciones

de impuestos? 15. ¿Por qué es necesario llevár sistemas adecuados de contabili-

dad y de registro? 16. ¿Cuáles son las normas de cautela para el manejo del efectivo

en la empresa? 17. ¿Cómo puede el recurso de apelación proteger los derechos del

contribuyente? 18. ¿Qué se entiende por costo subyacente? 19. ¿Qué se conoce por costo incidental? 20. ¿Cuáles son las deficiencias más frecuentes que presentan los

sistemas de gestión empresarial?’ 21. ¿Qué ventajas proporciona un sistema de pensiones? 22. ¿Cuáles son los requisitos para el establecimiento de un plan

de pensiones? 23. ¿Cuáles son las modalidades más conocidas de los planes de

pensiones? 24. ¿Qué incidencia tienen los impuestos en función del

sistema

de organización adoptado?

II. EVALUACIÓN DE LA PROTECCIÓN

El siguiente cuestionario tiene como propósito ofrecer una

ra que usted mismo pueda evaluar el grado de prot’

cuenta su negocio.

1. En primer lugar vamos a revisar la

guros.

2. ¿Cuántas pólizas tiene suscritas?

¿Con cuántas compañías de

¿Tiene usted alguna cobertura superpuesta?

2. A continuación se efectuará una relación de los diferentes ries-

gos a que está expuesto el negocio con expresión del posible quebranto monetario máximo que ocasionaría la ocurrencia de cada uno de estos riesgos.

3. Compare esta relación de riesgos con expresión de importes

con su cobertura actual y determine las lagunas que hay en la cobertura.

4. Planifique un nuevo programa de seguros que se ajuste a

actuales necesidades tomando en consideración los siguientes aspectos:

¿Qué vacíos existen en su actual cobertura? ¿Qué cobertura nueva necesita? ¿Se podrían consolidar algunas de las actuales pólizas? ¿Se debería descontinuar la cobertura de algunos de los riesgos cubiertos actualmente?

¿Qué necesidades futuras debería prever su plan?

¿Sería conveniente formular un plan de sucesión empresarial, si éste no existiera en la actualidad?

¿Cuál sería el costo de ajustar su actual plan de seguros a sus necesidades reales de cobertura?

5. Elabore un plan de sucesión empresarial para su negocio,

incluyendo una breve descripción de los requisitos que deben contener los siguientes elementos:

a) Testamento. b) Cobertura de seguros. c) Consideraciones tributarias. d) Desarrollo directivo. e) Interinidad directiva. f) Planes de jubilación.

Respuestas al ejercicio n.° I

1. Para financiar las actividades destinadas a conseguir la protec-

ción y el bienestar de los ciudadanos. 2. A lo estrictamente estipulado en la ley tributaria. 3. Para aprovechar todos los beneficios que otorga la ley. 4. La empresa individual, la sociedad regular y la sociedad anóni-

ma, principalmente. 5. Desgravaciones, bonificaciones, cambios de

escalados, etc. 6. El empresario.

7. Directos, indirectos y sociolaborales. 8. La venta de ciertos artículos. 9. Impuesto sobre el rendimiento del trabajo, sek

desempleo.

10. La retención de los propios impuestos y su informe e

en los plazos estipulados. 11. Asegurar que la transmisión patrimonial se efectúe de

a la voluntad del testador, y conseguir todas las ventaja

les que otorga la ley.

12. Que todo el mundo pague su cuota justa de impuestos.

13. Procesar eficientemente una gran cantidad de declarE

de impuestos.

14. El tratamiento de todas las partidas en general, las trar

ciones en efectivo, asientos en los libros de actas y contat

dad y gastos de viajes e inventarios.

15. Para registrar adecuadamente las transacciones. 16. Debe manejarse a través de los bancos. 17. Porque se puede recurrir la decisión de un inspector ante

autoridades superiores. 18. Es el costo de administración de los impuestos que recae

el contribuyente. 19. La absorción de impuestos y las multas.

20. Uso inadecuado de la contabilidad, escasa utilización de la i

formación que proporcionan los estados financieros y ciente capacidad del personal de contabilidad. 21. Beneficios laborales y tributarios.

22. Capacidad financiera, beneficio exclusivo de los emplea(

no ser discriminatorio, establecerse por escrito y ser pe’ nente.

23 Diferido simple, diferido con participación en las ganancia

el plan combinado.

24. El costo del gravamen impositivo varía de acuerdo a la for

de organización adoptada.

r

`r

+. S

z

1.

El

Biblioteca Práctica de Administración

y **Ventas**

4 -

En

iix ,, l’ít

1

k 1•F

TOMO III

1987

PERSONAL Y ASESORAMIENTO

EXTERNO

PRÓLOGO

El presente volumen cubre, en su faceta empresariai, el importante campo de las relaciones humanas.

Dividido en tres secciones, nos va adentrando paso a paso en el entorno empresarial, pero desde un punto de vista muy importante: el humano.

En la Sección I vemos, a partir del enfoque de las necesidades humanas de la empresa, cómo se selecciona al personal, cómo se le hace actuar en distintos puestos y cómo se le forma, según las cualidades de cada uno.

En la Sección II entramos en contacto con un elemento importante, no *sólo en el mundo empresarial, sino en cualquier parte de nuestra vida particular: la comunicación. Comunicación en sentido horizontal y vertical, con objeto de hacer más viable la unión de criterios entre el empresario* y *las distintas clases de personas que con él se relacionan.*

En la Sección III se analizan los medios externos de que dispone el empresario para irse formando, así como los medios de áyuda facilitada por consultores, asesores, etc., en materias tan diferentes como *los estudios de mercado, la tributación, etcétera.*

Índice

de materias

PRÓLOGO SECCIÓN I.

IMPORTANCIA DEL ELEMENTO HUMANO: FORMACIÓN Y DIRECCIÓN DE PERSONAL

A) ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL

1. IDEAS GENERALES 2. LOS CONDICIONAMIENTOS PERSONALES COMO BASE DE LA ACCIÓN 3. LAS RELACIONES HUMANAS *a) El hombre necesita estímulos morales b) La dirección puede contribuir a la satisfacción en*

el puesto de trabajo 4. ESTIMACIÓN DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL *a) Agrupación de tareas en los puestos de trabajo b) Perfil del candidato* 5. LA CONTRATACIÓN *a) Planes de contratación b) Procedimientos para anunciar vacantes c) Fases de la selección d) Preparativos para la introducción al trabajo e) Incorporación al puesto de trabajo f) Seguimiento* 6. *FORMACIÓN* DE LA PLANTILLA *a) Entrenamiento en el trabajo b) Formación fuera del puesto de trabajo 7.* EVALUACIÓN DEL PERSONAL *a) Procedimientos de evaluación*

371

379

379 379

382 383 383

384

385 385 386 386 387 387 389 390 392 393 393 396 400 402 404

373

8. RETRIBUCIÓN DEL PERSONAL *a) Remuneración directa b) Retribución indirecta c) Revisiones salariales*

9. LA ROTACIÓN

a) Situación económica general b) Movilidad imperante en el sector cl Política de rotación del personal d) Condiciones existentes dentro de la empresa 10. LOS DIRECTIVOS

a) Rejuvenecimiento de los directivos b) Cómo preparar a un adjunto 11. FUNCIÓN COORDINADORA DE LA GERENCIA

414

415 415 416

B) ASPECTOS CONCRETOS 418

1. SELECCIÓN Y PERMANENCIA DE LOS DIRECTIVOS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA 418 *a) La responsabilidad en los distintos niveles* 420 *14 Las condiciones para el ascenso* 421 *c) La necesidad de directivos en la pequeña y me-*

diana empresa 421 *di Lás fuentes de obtención de directivos* 422 *e) El acierto en la elección* 422 *f) La capacitación continua del personal directivo* 424 *g) La satisfacción en el pueSto* 424 *h) La permanencia de los directivos* 426 *i) Empresario* versus *directivo* 427 2. CONDICIONAMIENTOS DE LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL 428 *a) Estudio de las necesidades de personal* 429 *b) Reclutamiento del personal* 430 *c) Formación en el trabajo* 431 *d) El archivo de expedientes del personal* 431 3. LA CLAVE DEL TRIUNFO DEL PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO 432

al El entorno socioeconómico 432 *bl La actuación del empresario* 434

c) El personal d) La política de ventas e) La posición personal f) La empresa y la comunidad g) El prestigio

C) CASO PRÁCTICO

PREPARACIÓN DE UN ADJUNTO

D) EJERCICIOS DE EVALUACIÓN

;ECCIÓN II.

LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIVERSOS NIVELES DE GESTIÓN

449

A) ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL 449

1. IDEAS GENERALES 449 *a) Las relaciones de mando y subordinación* 451 *b) Significado de la comunicación* 451 2. LA COMUNICACIÓN ES NECESARIA 452 *a) En las relaciones de dependencia (dentro de la*

empresa) 452 *b) Con personas o entidades no integradas en la*

empresa 454 3. LA COMUNICACIÓN COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN 454 4. LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN LA PEQUEÑA EMPRESA 456 *a) Ventajas de la pequeña empresa para conseguir los*

canales de comunicación 456 *I)) Bases para crear los canales de comunicación* 456 5. IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN 458 *a) Significado del control de la supervisión* 458 *b) Métodos para ejercer el control y la supervisión* 458 6. VINCULACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN Y CONTROL 462 *a) Planificación* 462 *b) Ejecución del plan* 463 *c) Autoridad en la ejecución* 464 *d) Instrucción* 465 *e) Supervisión* 465 *f) Verificación y evaluación de los resultados* 466 *g) Ajuste de métodos para lograr los objetivos* 466 7. LA COMUNICACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES 466 *a) Clases de mensajes* 466 *Requisitos que debe reunir el mensaje* 467 8. LA COMUNICACIÓN Y EL EQUIPO DIRECTIVO DE LA EMPRESA 469 *a) Importancia de la comunicación en el equipo direc-*

tivo 469

Datos que debe conocer el equipo diréctivo 470 *Métodos para mejorar la comunicación en el nivel directivo* 471 *Interferencias en las vías de comunicación* 472

9. LA COMUNICACION RECIPROCA EN EL SENO DE LA EMPRESA

473 *al La comunicación y las relaciones humanas* 473

Efectos de la comunicación recíproca 473 *Datos que desea conocer el personal* 473 *Datos que quiere conocer la dirección* 474

b) c)

di

b)

c) d)

375

e) Procedimientos para potenciar la comunicación

recíproca 10. LA COMUNICACIÓN CON EL EXTERIOR

a) La comunicación con los clientes b) La comunicación con el entorno social cl La comunicación con los proveedores y otros gru-

pos externos

B) ASPECTOS CONCRETOS

1. CÓMO SERVIRSE DE LAS BUENAS IDEAS *a) Para el empresario b) Para el personal* 2. LA COMUNICACIÓN INTERNA: VENTAJAS Y METODOLOGÍA PARA SU IMPLANTACION *a) Las interferencias impiden la transmisión del men-*

saje b) Cómo se estimula la comunicación eficaz c) La superación de los defectos de organización d) Dirección eficaz

474 474 475 475

476

476 476 476 479

482

482 484 487 489

C) CASO PRÁCTICO

LA PUERTA ABIERTA

490

D) EJERCICIOS DE EVALUACIÓN

493

SECCIÓN III. ASESORAMIENTO EXTERNO

495

A) ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL 495

1. IDEAS GENERALES 495 2. NECESIDAD

DEL ASESORAMIENTO EXTERNO 496 3. IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN Y SUS CLASES 499 *a) Evaluación de la información* 501 *b) La necesidad de ser precisos* 502 *c) La toma de decisiones* 502 4. OPTIMIZACIÓN DE LAS SOLUCIONES 503 *a) Definición del problema* 504 *b) Consecuencias de las soluciones que se adopten* 504 *Existencia de otras soluciones* 504 *d) La elección de la solución* 505 5. DE DÓNDE SE OBTIENE LA INFORMACIÓN 506 *a) El público* 506 *b) Los profesionales del asesoramiento* 508 *c) Los centros de enseñanza* 512 *d) Las asociaciones empresariales* 517 *e) Los organismos de la Administración* 518 *f) La información escrita* 518

la

6. ACEPTACIÓN DE NUEVAS IDEAS

a) La determinación del aspecto más importante del

negocio La actualidad constante c) La continuidad en la aplicación de las soluciones d) Origen de las nuevas soluciones

519

519 520 520 520

B) ASPECTOS CONCRETOS

1. EL ASESORAMIENTO EXTERNO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA *a) El asesoramiento externo b) Casos en que los asesores no deberán ser utilizados c) Casos en que debe acudirse a los asesores d) La ayuda de los asesores e) Cómo seleccionar al asesor f) La tarea del asesor g) El costo del servicio* 2. LA FORMACIÓN PROFESIONAL Y LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA *a) La enseñanza b) Servicios complementarios c) La colaboración con la empresa d) Resumen* 3. EL ASESORAMIENTO INTERNO, UNA SOLUCIÓN EN EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA *a) Su posición en la estructura orgánica de la empre-*

sa b) Funciones específicas de Organización y Métodos c) Cualidades y conocimientos requeridos para selec-

cionar personal de una unidad de Organización y Métodos d) Técnicas empleadas e) Conclusión

521

521 522 523 524 525 527 529 530

531 532 535 535

537

537

538 538

539 539 540

C) CASO PRÁCTICO

UN JOVEN EMPRENDEDOR D) EJERCICIOS DE EVALUACIÓN

540

544

377

SECCIÓN I

INIMICII

IMPORTANCIA DEL ELEMENTO HUMANO: FORMACIÓN Y DIRECCIÓN DE PERSONAL

A) ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL 1. IDEAS GENERALES

La dirección de personas es un arte que no está al alcance de cualquiera. Muchos empresarios que poseen una magnífica preparación técnica, ofrecen un buen producto a sus clientes y gozan de un futuro asegurado en su sector económico, fracasan, sin embargo, por una equivocada política de personal. Otros, que han conseguido una cabal compenetración de sus empleados con las tareas a realizar, no se han Preocupado de asegurar la continuidad de la empresa preparando a los más capacitados para las funciones directivas. Algunos, por último, soportan unos gastos excesivos por no saber cómo retener a sus empleados, faltos de una motivación humana o de unos sueldos comparables a los ofrecidos por la competencia.

En Japón, por ejemplo, es corriente que los empleados queden ligados a una empresa de por vida. El mecanismo por el cual en aquel país las empresas retienen a su personal puede que esté lejos de nuestra idiosincrasia, pero, en todo caso, pone de relieve en cuánto estiman el capital humano. En efecto, el activo mayor de una empresa no está constituido por los terrenos y edificios que posea, ni por su maquinaria o su volumen de clientes, ni siquiera por los efectos a cobrar o el efectivo, sino por las personas que la integran.

El enriquecimiento de las tareas, la participación y la corresponsabilidad en las decisiones garantizan la satisfacción y la autoestima del trabajo

r��

El empleado japonés se identifica plenamente con loe objetivos de su empresa a la que se mantiene unido hasta la jubilación. La práctica colectiva de los deportes, al igual que otras actividades sociales, estimada la integración y el espíritu de superación constante.

La integración del personal en la empresa es una de las claves del éxito

380

Descubrir el potencial oculto, saber estimular al personal, proporcionarle una formación dentro y fuera de la empresa, presentarle un panorama de futuro satisfactorio a él y a su familia, mantener unas relaciones mutuas agradables, todo ello sin detrimento del buen rendimiento ni de la disciplina, constituye la función básica del moderno empresario.

El conocimiento del factor humano en el ámbito de la empresa es fundamental para el buen desenvolvimiento de todo negocio, con independencia de su dimensión, pero es quizás más importante aún cuando se trata de una organización pequeña o mediana. El propietario o director, aunque no sea un psicólogo nato, debe desarrollar imprescindiblemente esa capacidad de observación que le permita comprender las necesidades y los móviles profundos de la conducta de sus empleados. Esta actitud le facultará para llegar al fondo de los asuntos y descubrir que los hombres trabajan y se mueven en función de *sus propios anhelos* y *necesidades.*

El pequeño y mediano empresario que debe dirigir y orientar el trabajo de sus empleados necesita conocer el mecanismo de las relaciones humanas aplicadas al contexto empresarial. Sólo este conocimiento le permitirá incentivar a sus subordinados y ejercer un verdadero liderazgo moral que permita el logro de los objetivos fijados. No

hay que perder de vista que el hombre es un ser psicológicamente

complejo, que se mueve en función de anhelos y necesic

específicas. Y este hecho tiene una incidencia muy concreta en el

do de las relaciones laborales; el empresario debe reconocer

legítimas las necesidades de sus empleados y procurar conci

sus planteamientos gerenciales, de modo que el esfuerzo de tc
da hacia la consecución de la meta común. El empleado a:
todo, a ser tratado como un ser humano, que se reconozcan
de promoción, se le recompense moral y materialmente y
en suma, su dignidad humana.
se~
S

Por lo demás, debemos tener presente que el hombre trabaja para satisfacer sus necesidades físicas y para mantener a una familia, pero que, como bien dice el refrán, «no sólo de pan vive el hombre». Es un ser espiritual, con apetencias de autorrealización y un sentimiento íntimo de dignidad. Si el empresario reconoce estas necesidades y las tiene en cuenta en sus relaciones con el personal, habrá adquirido la autoridad moral y de verdadero liderazgo para aunar las voluntades en el esfuerzo común que supone toda empresa humana.

Un ambiente de trabajo agradable y un porvenir brillante fomentarán la iniciativa y el entusiasmo

El ser humano ha demostrado, a lo largo de la historia, que es el más adaptable de todos los seres vivos. Habita en las condiciones más difíciles, cerca de los polos y del ecuador, en altas montañas y en valles profundos, en desiertos y en selvas, compitiendo siempre con seres ya adaptados, superándoles en su propio terreno. Ese poder de adaptación, que se demuestra también ante las vicisitudes de la vida particular, ha de aprovecharse en la empresa para el beneficio mutuo.

No se trata, pues, como norma general, de buscar en el exterior las personas necesarias para desarrollar una tarea, una función o un conjunto de ellas, sino de identificar el potencial oculto en los mismos empleados de que se dispone. Tengamos en cuenta que los recursos humanos son los más preciados de una empresa. Existen muchas cuya prosperidad radica en la valía de su personal, y las grandes compañías cifran su supervivencia en la labor investigadora de sus hombres mejor preparados.

Una vez descubierto el potencial de log empleados, el siguiente paso es proporcionar los estímulos, posibilidades y oportunidades que les inviten a mejorar su situación y la de la empresa, adaptándose ante un nuevo planteamiento. Es la propia entidad la que, además de procurar

SU

La empresa debe potenciar la formación permanente de sus empleados y estimular su afán de superación, desarrollando una política de promoción baSada en los méritos personales, la identidad con los objetivos de la empresa como colectivo humano y la capacidad del individuo para comprender y armonizar las relaciones humanas.

Grado de satisfacción general en el trabajo representado según profesiones en una región costera europea, cuyas características socioindustriales podríamos resumir como región de economía mixta industrial-agrícola, con un predominio importante de industrias alimentarias y derivados e importante ganadería extensiva. Hábitat concentrado en poblaciones medianas o pequeñas y aldeas rurales. Ausencia de grandes conurbaciones. La muestra de base, que noses aleatoria, ha sido realizada a partir de una encuesta sobre 753 *personas,* por *el método de preguntas directas, representativas de los diferentes sectores, aunque con predominio del sector industrial. La satisfacción general era la última pregunta de un bloque de* 7, *referidas al salario, al tipo de trabajo,* a *los subordinados, a los superiores y a la*

inización. Para

lar las variables se

!utilizado índices

lderados.

0700-

00501

0550

D460

04001

03 50

I

111111

0,862

-1

).544

el estímulo, tiene que aportar los medios para esa adaptación, por lo general en forma de enseñanza, entrenamiento o descripción de la tarea a realizar, según el tipo de empleado en cada caso.

Ciñéndonos a un orden lógico, vamos a estudiar todos los aspectos de la dirección de personal.

2. LOS CONDICIONAMIENTOS PERSONALES COMO BASE DE LA ACCIÓN

Las motivaciones profundas de la conducta humana son objeto de estudio de la psicología individual. No hace falta ser un especialista, sin embargo, para observar que el hombre es una criatura compleja y contradictoria cuyo esquema volitivo es extremadamente difícil de definir. Por este motivo, aquí nos corresponde estudiar una de las más importantes fuerzas que impulsan la conducta humana: satisfacer sus necesidades. Efectivamente, el hombre se comporta en función de ciertas necesidades básicas, ’como la alimentación, la seguridad, etc.

El recién nacido llora cuando tiene hambre, y se duerme cuando su apetito ha sido saciado. Años después, cuando no expresa su apetito por ese medio continúa su necesidad de protección y busca refugio en sus padres cuando un peligro le amenaza. También pide que le proporcionen ropa, juguetes y otros objetos-símbolos que le permitan satisfacer su anhelo de sentirse importante.

Un trabajo ameno dignifica al hombre y ***estimula***

cooperación

A medida que el joven se acerca a la madurez, sus necesidades se hacen más complejas y sutiles, proyectándose hacia el amor, la autorrealización, la independencia, etc. Las experiencias de la vida hogareña satisfacen sus apetencias de cariño, mientras que el trato social colma sus ansias de ser aceptado por los demás y de autorrealizarse. Pronto aparecen los entretenimientos, a los que el joven se dedica con pasión y que le permiten adquirir cierta destreza.

Continúa el proceso de maduración del joven que llega a la edad laboral. Ahora aprende el valor del dinero como medio de satisfacer sus necesidades tanto físicas como socioculturales. Con dinero se puede te-

ner ropa, vivienda, esparcimientos, comodidades y... sobre todo, segu-

ridad e independencia.

Además de todo lo anterior, cuando el joven accede a su primer empleo, le mueven ciertos anhelos. Necesita dinero para satisfacer sus requerimientos físicos, pero desea asimismo realizarse como persona: ganar más, ascender de posición, capacitarse en el puesto de trabajo y, sobre todo, conquistar el reconocimiento de sus compañeros y de sus superiores.

Naturalmente todas estas aspiraciones se materializan con el trabajo de cada día al recibir un trato justo, y elogios por la labor bien realizada, que le proporcionarán también unas relaciones armónicas con los compañeros en un ambiente grato y esperanzador.

NECESIDAD • Seguridad • Autorrealización • Amor • Aceptación

SOLUCIÓN • Protección • Éxito • Vida familiar • Sociabilidad

3. **LAS RELACIONES HUMANAS**

La exposición realizada hasta aquí puede servir de base para facilitar una vinculación provechosa entre la dirección y los trabajadores, siempre que se observe la que podríamos considerar regla de oro de las relaciones laborales: tratar a los empleados como personas, no como objetos. Veamos algunos puntos concretos.

a) **El hombre necesita estímulos morales**

El ser humano tiene ciertas necesidades espirituales, como es el reconocimiento y el aprecio por haber realizado bien su trabajo. Algunos estudios de psicología aplicada han permitido establecer hasta qué punto esta necesidad repercute en la productividad del trabajo.

Uno de estos estímulos, ya clásico, se realizó en el primer cuarto de

este siglo en las factorías de una importante empresa norteamericana

e electrodomésticos. En el curso del experimento se facilitaron a los

trabajadores unos «tests» con cuyas respuestas se pretendía conocer su.

opinión sobre el puesto de trabajo, las relaciones con sus compañeros y sus superiores, y sobre la empresa en general. Estas cuestiones generales se desglosaban en un gran número de preguntas sobre cuestiones

específicas, como la iluminación, el espacio útil, los servicios para el personal, el conocimiento del utillaje, etcétera.

La primera sorpresa que experimentaron los autores del cuestionario y la propia dirección de la empresa fue que, a pesar de la escasa representatividad de los resultados, la simple realización de la encuesta contribuyó a potenciar la productividad.

Para eliminar toda duda, el equipo de psicólogos decidió realizar una serie de experimentos complementarios, consistentes en aumentar y reducir consecutivamente la potencia de iluminación, el tiempo de

Alcanzar las más altas cumbres profesionales es un empeño difícil pero no imposible. Como el alpinista asciende la montaña en dura lucha contra los obstáculos de la naturaleza, el empleado se esforzará en superarlos si la empresa ofrece auténticas posibilidades de ascenso.

La selección de personal es un proceso complejo que, basándose en una coherente Planificación de los Recursos Humanos 1PRHI, tendrá en cuenta, junto al cálculo de costes y utilidades, la adaptación del individuo al puesto de trabajo mediante amplios programas de formación y seguimiento profesional.

Los tests de inteligencia y

carácter informan

acerca de la

capacidad y

-sonalidad del

spirante

IMPORTANTE EMPRESA DEL RAMO ALIMENTICIO

SOLICITA

VENDEDORES

PARA DISTINTAS ZONAS DE CAPITAL FEDERAL Y GRAN BUENOS AIRES

Edad ideal 25/35 años, movilidad propia en muy buen estado de uso Estu

dios secúndanos completos, experiencia en ventas y cobranzas no menor a

años. Iniciativa, perspectiva, espíritu de lucha. Se ofrece: comisiones y viáticos con mínimo garantido temporalmente

Los interesados deberán enviar carta manuscrita con antecedentes complet,

pretensiones y teléfono para concertar entrevista a. **POSTE RESTANTE D.N.1. 13.322.866 (1000) CORREO CENTRAL**

I

descanso, la temperatura ambiente, los niveles de tolerancia de la contaminación, etc. ¡Cuál no sería su asombro al comprobar que, con independencia de los cambios que realizasen en el entorno, el aumento de

productividad se mantenía!

Por fin, decidieron interrogar a los obreros para saber las causas de aquel comportamiento tan atípico.

«Es que tenemos otras cosas importantes en que pensar en lugar de preocuparnos por esas pequeñeces», fue la respuesta casi unánime.

Ninguno sabía decir cuáles eran esas «cosas importantes», pero lo cierto era que *ellos* se sentían ahora importantes, «distintos» de los de•

más. Se sentían seres humanos, no simples engranajes de un sistema de producción impersonal. El simple hecho de que «los jefes» se hubiesen preocupado por sus condiciones de trabajo les hacía sentirse dignificados y ennoblecidos, como miembros respetados de la organización, por lo cual las reivindicaciones laborales y las quejas pasaron a un segundo plano. Su trabajo se les antojaba, de repente, mucho más ameno e interesante, y este entusiasmo se hizo contagioso. Habían adquirido *status.*

b) La dirección puede contribuir a la satisfacción en el puesto de trabajo

El director de una empresa puede colaborar decisivamente a crear en sus subordinados esa satisfacción con su trabajo, ese sentimiento de valoración, que tanto contribuye a la productividad. Todo depende de la filosofía que impregne su actuación en materia de:

— selección — capacitación — disciplina — relaciones jerárquicas — información

formación en el puesto de trabajo

— promoción — retribución, etc.

No debemos olvidar que, ante todo, es preciso motivar al nersnnal

diante una correcta evaluación de su esfuerzo y un reconocimiento

nco de sus capacidades, que satisfagan sus anhelos de sentirse consirado e integrado a la empresa como un colaborador importante. De o modo es bastante difícil que el empleado dé lo mejor de si mismo, es el hombre sólo avanza movido por impulsos positivos, no cuando le humilla recordándole exclusivamente sus puntos débiles.

Planificar de antemano las tareas evitará la incertidumbre y los tiempos muertos

ESTIMACIÓN DE LAS NECESIDADES DE 'ERSONAL

Una tarea primordial del empresario cuando va a iniciar la activilad es la estimación del número de empleados que precisará. También después, cuando la empresa está en funcionamiento, hay que hacer

iálisis periódicos del personal necesario, bien para aumentarlo si la

unpañía está en expansión, o si se tiene prevista una ampliación, bien

ira amortizar algunos puestos de trabajo si la actividad disminuye o

is nuevos métodos mecanizados de producción liberan al personal de

leterminadas funciones.

El cálculo del número de empleados no puede improvisarse. En efecto, la estimación realizada debe responder a las necesidades reales de la empresa, porque un exceso de mano de obra significa mayores costos, personal utilizado por debajo de sus posibilidades y desmoralización, o malos hábitos de ese mismo personal; pero una falta de mano de obra puede entrañar el incumplimiento de la producción planificada y la existencia de personal sometido a una tensión excesiva.

Para ello, el primer paso consiste en definir la tarea y el número de

que se invierte en realizarla; posteriormente, es preciso conocer

rfil de la persona a buscar.

Las circunstancias personales y la conducta cívica son esenciales en la selección de un candidato

rAgrupación de tareas en los puestos de trabajo

El primer paso para calcular el número de personas necesarias en

una empresa consiste en saber qué tareas deben realizarse y aplicar a

cada una el tiempo que una persona invierte en su ejecución. Así, dependiendo del número de veces que la tarea ha de llevarse a cabo y de la extensión de la jornada de trabajo de una persona, se obtiene el número de personas que se necesitan.

Hay dos formas de acumular las tareas en puestos de trabajo. En los procesos de producción en que una labor o una secuencia simple de ella se repite muchas veces, el número de puestos de trabajo necesarios para su realización es muy simple de calcular. Lo normal, sin embargo, es que una misma persona haya de ejecutar diversidad de tareas. En tal

caso, habrá de tenerse en cuenta la frecuencia o número de veces qu(la misma se realiza, en relación con una cierta frecuencia **tomada como** referencia o respecto de un período fijo de tiempo, como **el día,** la semana o el mes.

Un puesto de trabajo queda determinado, por lo tanto, por **un cierto conjunto** de tareas que debe efectuar una sola persona. **Conviene que sea objeto de una** detallada descripción por escrito. Con ello **se asegura que el** puesto esté bien definido en cuanto a su verdadera **relevancia, puesto que en la descripción sólo han** de constar las tareas **reales. Por otra parte, la disponibilidad** de estas descripciones permite encontrar después los requisitos indispensables para realizar las tareas descritas, y no otros requisitos más o menos caprichosos a juicio de quien hace la selección.

nivel técnico, la

rcompetitividad y

la perspicacia comercial ban de conjugarse con una política de personal adecuada

b) **Perfil del candidato**

Efectuada la descripción de los puestos de trabajo y calculado el número *de* personas que se necesitan de cada categoría, a continuación debe trazarse el perfil de los candidatos para cada uno de los puestos. Es evidente que la personalidad humana presenta una gran variabilidad y que no pueden recogerse todos sus aspectos en algo tan simple como una descripción de trabajo. Sin embargo, se trata de una primera orientación que conduce a la fijación de las cualidades que debe reunir el candidato al puesto.

La descripción del puesto permite configurar el perfil del candidato

Ahora bien, las condiciones personales de los aspirantes pueden medirse con parámetros especiales, como son:

Conocimientos. Formación básica de la persona, información de que dispone, comprensión de los problemas que tiene el puesto de trabajo.

Experiencia. Trabajo en un puesto similar o con problemas similares al del puesto de trabajo que se pretende ocupar.

Aptitud. Capacidad para resolver los problemas nuevos que se le plantean

en el puesto de trabajo, o al menos los más probables, de un modo lógico y esperado.

Actitud. Forma de comportarse ante las tareas del puesto de trabajo o los problemas nuevos que en él se presentan.

De las cuatro cualidades anteriores, la más difícil de determinar es *la* actitud.

5. LA CONTRATACIÓN

386

La contratación de personal no-es asunto que se pueda dejar al azar cuando la necesidad presiona. Ante todo, debe responder a un plan eta• boyado con tiempo suficiente. Además, hay que utilizar procedima tos científicos para la selección entre los candidatos. Por último,

que familiarizar al nuevo empleado con su puesto y vigilar su proceso de adaptación antes de exigirle el rendimiento idóneo.

Todavía abundan los responsables de empresa que consideran el acto de seleccionar a la persona idónea como algo espontáneo y que puede fiarse a la sagacidad e intuición del jefe de personal. La puesta a punto de refinadas técnicas científicas de selección permite disminuir el porcentaje de error en la valoración de la persona adecuada, lo que contribuirá a reducir los costes de personal y la incertidumbre empresarial.

a) **Planes de contratación**

De la trayectoria prevista de la empresa depende el número de personas necesarias. ¿Cómo puede conocerse ese número, si no se conoce el futuro? En el caso de las empresas de nueva constitución, el número de puestos de trabajo se habrá calculado conforme a la clasificación de las tareas a realizar. Pero, si se trata de una empresa en funcionamiento, la estimación de puestos por cubrir dependerá de que se

prevea o no la expansión ó contracción de la actividad, de la rotación

esperada del personal y de los cambios tecnológicos que nos puedan

obligar a una nueva formulación cuantitativa o cualitativa (o de ambas

clases) de la plantilla.

En cualquier caso, habrá que hacer una previsión de vacantes, con objeto de preparar la contratación con tiempo suficiente. Si dejamos que sea la necesidad inmediata la que nos obligue a contratar personal, corremos el riesgo de no contratar las personas más adecuadas, sino sólo la que esté disponible en aquel momento.

b) Procedimientos para anunciar vacantes

Conocidos los puestos de trabajo que es necesario cubrir, el paso siguiente consiste en aplicar el procedimiento adecuado para divulgar el deseo de la empresa de llenar esas vacantes. Uno de los procedimientos más corrientes, que muchas compañías aplican, es el de encargar a sus propios empleados que anuncien la existencia de vacantes entre sus familiares y conocidos. La dirección considera en estos casos que es una garantía la propuesta de candidatos por parte de los em-

Las publicaciones especializadas son un buen vehículo para divulgar las vacantes e interesar a los candidatos adecuados

En el anuncio de una vacante deben figurar ltu características del trabajo

picados. Hay otras empresas que, por el contrario, rechazan tal procedimiento. **Sin salir de** la misma compañía, pueden anunciarse los puestos **de trabajo ofrecidos** para que opten a ellos los empleados propios, **que dejarán así otros** puestos libres que anunciar. El procedimiento permite que las personas de la empresa se acoplen a puestos más idóneos que los ocupados hasta el momento y mantiene la motivación de la plantilla, que confiará en nuevas oportunidades para su futuro profesional.

Un procedimiento muy utilizado en la actualidad, sobre todo si el sistema de selección posterior es adecuado, consiste en anunciar las vacantes en la prensa diaria o en las publicaciones profesionales. También los anuncios en los centro's de enseñanza de donde suelen proceder los candidatos puede ser un procedimiento eficaz.

Las asociaciones profesionales que dispongan de servicio de empleo para los afiliados constituyen otro de los medios idóneos para conseguir candidatos que opten a los puestos disponibles.

Por último, las empresas de la competencia pueden poseer el personal cualificado que nos interese. Si podemos ofrecer mejores condiciones salariales o ventajas de otra índole, es probable que acudan personas de otras empresas del sector que lleguen a conocer nuestros anuncios. Por ello, es conveniente que hagamos saber previamente a nuestro personal qué anuncios de vacantes se publican para evitar situaciones embarazosas.

En caso de necesitarse contratar personal temporal, o cuando la demanda de puestos de trabajo es muy escasa, recurrir a los antiguos empleados, que conocen la empresa y no precisan mucha adaptación, constituye a veces un procedimiento rentable.

Las diferentes fases del proceso de selección de candidatos están íntimamente vinculadas

entre sí. Cuando la

decide seguir

los pasos, es

respetar la

que aparece en y asegurarse

’ resultado final de

GRÁFICO DEL PROCESO DE SELECCIÓN

PETICIÓN

1

CONSECUCIÓN CANDIDATOS

ANUNCIOS

ARCHIVO

CENTROS ENSEÑANZA

ESTUDIO DE OFERTAS

ENTREVISTA PRELIMINAR

EXAMEN

1

EXAMEN PROFESIONAL Y

MÉDICO

OFICINA COLOC.

OTRAS FUENTES

CARTAS

SOLICITUDES TRAB.

PRESENTADOS

PETICIÓN LISTA DEHOMBRES VALID. INFORMES

DECISIÓN FINAL

CARTAS ACEPTACIÓN

ENTREVISTA INGRESO

CONTRATO PRUEBA

RECEPCIÓN DIA COMIENZO

CONTROLES PERIÓDICOS

c) Fases de la selección

Las fases del proceso de selección de nuevos empleados dependen del método que se siga. Por ello, no todas las que vamos a describir aquí se aplican siempre. Muchas veces, una simple y breve entrevista con el futuro empleado es suficiente para decidirse por su contratación. Sin embargo, hemos de ser conscientes de que ésta es tan importante para el empleado y para la propia empresa que conviene aplicar sistemas científicos y modernos, aun cuando se trate de candidatos a puestos de baja cualificación.

La primera fase consiste en una selección previa a partir de las solicitudes de empleo. Todos los candidatos tendrán que cumplimentar, por tanto, una solicitud. El modelo que se utiliza varía mucho de unos casos a otros. Por lo general, consiste en un formulario donde se hacen constar los datos de identidad, los estudios realizados, la experiencia anterior en puestos similares y cualquier otro aspecto específico que interese conocer.

Un análisis minucioso de las solicitudes permitirá una primera criba

A veces en la misma solicitud se piden referencias, aunque éstas sólo suelen utilizarse poco antes de la contratación. Tras esperar un plazo prudencial para asegurarse de que no llegarán más solicitudes, se descartan todas aquellas cuyos datos no concuerdan con el perfil que se tenga del candidato al puesto de trabajo, y las restantes solicitudes pasan a la segunda fase de la selección.

La segunda fase de selección consiste en unas pruebas escritas, tanto generales como profesionales. Entre las pruebas generales se cuentan las de inteligencia, razonamiento abstracto, memoria, imaginación y atención. Las dos primeras reflejan la capacidad del individuo para enfrentarse a situaciones inesperadas y responder a ellas con cierta lógica. Los tres factores siguientes nos muestran si el candidato podrá realizar su trabajo en las condiciones que se han especificado.

lidsten, además, otros factores que también suelen investigarse, según

tipo de trabajo, como son el razonamiento numérico, el razonamien-

espacial, la fluidez y comprensión verbal y otros. En cuanto a las

)ruebas de personalidad, nos indican la capacidad de adaptación del

individuo al medio social y laboral, así como su confianza en sí mismo y otras cualidades que indican su futuro comportamiento.

Las pruebas profesionales deben ser de tal naturaleza que permitan saber el grado en que el candidato cumplirá de inmediato los requisitos profesionales del puesto a ocupar o el tiempo que tardará en adaptarse al mismo y en adquirir los’conocimientos precisos.

Una vez realizada la segunda fase de selección a partir de las pruebas citadas, se puede completar la información sobre los candidatos mediante entrevistas. Éstas deben responder a un plan trazado de antemano, con una lista de preguntas muy concretas y en las condiciones que establece la técnica de selección de personal. En primer lugar, hay que tener presente que las pruebas no siempre dan una idea completa de las cualidades de quien las realiza, de modo que en la entrevista es preciso subrayar los aspectos más importantes que convenga conocer a ciencia cierta. Por tanto, en la lista de preguntas que

r!!!!!•11;;;.':r:

Los tests de capacidad

personalidad revelan si el candidato es idóneo para el puesto vacante

Ambientar *al nuevo empleado con los compañeros y con sus tareas servirá para lograr su inmediata adaptación*

se prepare deben figurar aquellas que permitan confirmar tales aspectos.

El candidato debe sentirse cómodo durante la entrevista; si está nervioso, el entrevistador ha de esforzarse por tranquilizarlo. La entrevista debe celebrarse, pues, a solas con él, sin otros testigos que puedan alterarlo o ponerlo a la defensiva. Una forma de tranquilizarle consiste en exponerle en tono distendido las características del puesto, o bien comenzar la conversación con temas banales. A continuación comenzarán las preguntas conforme al plan trazado. Conviene que el entrevistado responda con toda libertad; hay que cuidar de no interrumpirle y estar atento a todo cuanto diga. No perdamos de vista que hemos de formar un juicio cabal, no sólo de sus conocimientos y experiencia, sino también de su personalidad.

La secuencia de preguntas puede adoptar un carácter amplio y en ella se pide al candidato que describa: primero, su historial académico, con expresión de los centros de enseñanza a que asistió y de los títulos sucesivos que fue obteniendo, así como las expectativas e inquietudes que en cada momento tenía; a continuación, su historial profesional, en el cual nos hablará de los sucesivos puestos de trabajo que ocupó, las responsabilidades que tuvo en cada uno de ellos y quiénes fueron sus subordinados —en su caso— y sus jefes. Por último, nos interesa interrogarle sobre su situación actual, bajo los puntos de vista profesional, familiar y social. La finalidad de estas últimas preguntas es averiguar si estamos ante una persona estable y decidida a mantener una relación laboral igualmente estable con nuestra empresa.

Como última parte de esta fase de selección, hay que contrastar las referencias que se han consignado en la solicitud. Cuando tales referencias son sólo académicas, deben tener un soporte escrito que debe aportar el propio candidato. Ahora bien, para las referencias profesionales conviene, cuando sea posible, establecer contacto telefónico con las personas o centros que puedan confirmar, aunque sea de modo informal, los datos

más significativos.

d) Preparativos para la introducción al trabajo

Al tiempo que se desarrollan las gestiones para la definitiva contratación, es necesario disponer de un plan que familiarice a los nuevos empleados con el que será su trabajo. De nada vale una buena selección de personal si luego dejamos a los seleccionados abandonados a sus propias fuerzas y a su inexperiencia en un ambiente poco conocido para ellos, con unos métodos distintos de los que se han venido utilizando en sus empleos anteriores y sin un mínimo de preparación en el manejo del equipo auxiliar que han de usar en su nuevo puesto de trabajo.

090

Los preparativos pueden condensarse en los siguientes puntos:

-

Cuando el candidato ha superado las pruebas de inteligencia y personalidad, la entrevista servirá para captar su grado de responsabilidad e iniciativa, asf como otros datos personales imprescindibles que sólo el contacto humano permite poner en evidencia.

Pautas de trabajo Supervisor Lugar de trabajo Medios auxiliares de trabajo

1. Pautas de trabajo. Las tareas que ha de realizar el nuevo empleado deben esquematizarse en forma de pautas de trabajo. La confección de estas pautas no siempre es tarea fácil, aunque, si la empresa tiene realizados los estudios de los trabajos, podrá sintetizarlas. Si fuera así, conviene, de todos modos, confeccionar unas pautas generales que pueden aprovecharse en lo sucesivo y en las cuales deben crecer, no sólo las operaciones a realizar, sino también la razón o el °objetivo de cada una, así como'los medios auxiliares a emplear (herramientas, equipo, material). En muchos casos, conviene incluir como aclaración algún dibujo con el resultado de la operación o la forma de realizarla.

2) *Supervisor.* Será ésta la persona encargada de vigilar al nuevo empleado en su fase de adaptación al puesto y a la empresa. Su elección es muy importante, pues el nuevo empleado tenderá a imitar sus técnicas y copiará su modo de trabajar. Debe ser persona conocedora de las tareas a realizar, con experiencia práctica de las posibles consecuencias de una defectuosa ejecución, y provisto de paciencia para enseñar al nuevo empleado.

3) *Lugar de trabajo.* El lugar de trabajo que debe ocupar el nuevo

empleado debe estar preparado cuando éste se incorpore. Sea un des-

ipacho o un puesto a pie de máquina, una zona de mostrador o una me-

de oficina, el empleado ha de comprender que se le está esperando y

Un puesto de trabajo preparado y ***unas tareas bien delimitadas evitan la desmoralización***

Conseguir un ambiente de calor humano entre los empleados es una de las claves del éxito de una empresa. Por ello es básico que los nuevos empleados reciban una calurosa acogida al'

',pararse a su nuevo

sto, que debe empezar

la presentación de

uno de los

compañeros y de sus superiores.

que sus jefes se han interesado por él. En muchas empresas, la improvisación se prolonga, incluso después de la contratación, y los nuevos empleados sólo disponen de mesas y equipos provisionales o insuficientes, con la consiguiente desmoralización.

4) *Medios auxiliares de trabajo.* Los medios auxiliares para la realización eficaz de las tareas también deben estar dispuestos desde el mismo día de incorporación del empleado. Junto con el lugar de trabajo, contribuyen a rentabilizar la actividad productiva desde el comienzo.

e) Incorporación al puesto de trabajo

Si en el momento de incorporarse el nuevo empleado a sus obligaciones, **le ponemos a realizar sus tareas con unas simples** explicaciones **someras, corremos el riesgo de que cometa errores graves** y de que se **desanime. Toda la preparación anterior, en forma de pautas** de **trabajo, de presencia de un supervisor y de reserva de un lugar** y ciertos medios **de trabajo, se tienen que aprovechar en este punto.**

Será el encargado de la selección, bien sea el propio director, el jefe **de personal o la persona directamente responsable de esa función, quien ponga en contacto al supervisor con el nuevo empleado. Por** su **parte, el supervisor asumirá su función desde ese mismo momento.**

En primer lugar, comenzará por una exposición introductoria de las tareas, tomando como base los esquemas ya preparados, aunque considerándolos en términos generales. A continuación, acompañará al nuevo empleado al lugar de trabajo, donde le presentará a sus compañeros. No está de más, incluso en la explicación preliminar de las tareas, incluir un esquema general que permita al nuevo empleado conocer cómo encaja su trabajo concreto en la actividad total de la empresa. Éste es el momento de poner

de relieve la importancia de las tareas que se le encomiendan en el contexto global de la producción. Con ello se conseguirá en él una actitud positiva y una disposición favorable a realizarlas bien.

Se pasa seguidamente a la enseñanza práctica de las tareas tal como se deben efectuar, es decir, con los mismos materiales y equipos que se utilizarán en el contexto productivo. El supervisor debe hacer el trabajo en primer lugar, resaltando los detalles importantes para que el trabajo quede bien. Esta demostración debe hacerse sin ostentación de conocimientos fuera del alcance del nuevo empleado y acompañada de una explicación sencilla y lógica de la serie de operaciones y de las consecuencias que los fallos más frecuentes provocan en el producto final.

En el paso siguiente será el propio nuevo empleado quien realice lo que acaba de ver. En la primera tarea que realice, conviene corregirle sólo en los errores más importantes. Después de este primer ensayo, se le deja trabajar por su cuenta, indicándole que puede recurrir al supervisor siempre que encuentre alguna dificultad.

fi **Seguimiento**

Es frecuente que se interrumpa el esfuerzo de familiarización con el trabajo de un nuevo empleado, por considerar que los pasos ya dados bastan para que quede integrado en su puesto. Sin embargo, queda una labor importante por hacer. El recién incorporado tiene deseos de aprender y de hacer su trabajo bien, y no es bueno dejarlo a sus propias fuerzas, o a que sean sus mismos compañeros quienes le adiestren hasta el final.

La labor del supervisor ha de ser persistente. Debe ser el portador

de toda la información que sirva de ayuda al empleado, y darle todas

s explicaciones adecuadas para la exacta realización de sus tareas. tra de sus funciones será la de vigilar si la secuencia de operaciones

s la debida y si se emplea el equipo necesario en cada una de ellas. Las

desviaciones debe corregirlas amablemente, pero de modo inflexible, a medida que el nuevo empleado adquiere experiencia. Por último, será preciso vigilar el rendimiento, que si al comienzo se permite que sea de un 50 por ciento o menos del esperado en una persona diestra, a medida que el tiempo transcurre, y en función de la dificultad de la tarea, hay que procurar que se eleve hasta aproximarse al rendimiento normal. Éste es el momento de traspasar la vigilancia del trabajo a sus mandos naturales, y de considerar terminada la labor del instructor o supervisor.

La empresa está formada por un conjunto de engranajes que deben

funcionar según un plan preestablecido que fijará con precisión los cometidos de cada persona. La ordenación precisa de las tareas y directrices flexibles pero firmes marcarán el rumbo a seguir a los empleados, evitando así que la empresa, cual barco que navega sin brújula y timón, se convierta en una nave a la deriva.

6. **FORMACIÓN DE LA PLANTILLA**

En los últimos tiempos, la formación de los empleados ha pasado a ser una de las funciones de primera línea en la gestión del personal. Si la empresa la hacen los empleados, es la formación la que hace a éstos. Por buenas que sean las aptitudes de las personas, si carecen de formación son como diamantes en bruto, que precisan de la talla para mostrar su verdadero valor. Dos empresas similares en todos los demás aspectos se distinguen hoy en día por la formación de su plantilla.

La que tenga un personal mejor formado adoptará con más facilidad los cambios tecnológicos, podrá expansionarse con menos contratación

r

***CIA M’OTRO**
IIIIKA Dt
[Anta%

vOltA 111.E

011SKAVACIONES ENTREVISTA

DICTAMEN

VALORAC ION ENTREV ISIA FAVORABLE
DESFAVORABLE NEUTRO
’LIUDEZ VERBAL CLARIDAD DR EXPOSICIOR SINCERIDAD
SAIOMIDAD RECEPTIBILIDAD IMTRO.EXTROVERTID
..,

en el «ingreso» de un

candidato se califica su aptitud en relación al puesto de trabajo —su capacidad intelectual y psicomotora y los, rasgos de su personalidad—, hoy, las empresas deben hacer frente al reto constante de elevar sus niveles de productividad adaptando sin cesar el potencial humano a las

nuevas necesidades. Las pautas de «seguimiento» y las continuadas relaciones de «trato», además de establecer una calificación directa de los rendimientos y del comportamiento, permiten utilizar mejor las posibilidades de la plantilla.

de personal nuevo para los puestos claves, e incluso cambiar de actividad, si las circunstancias se lo imponen; sin tener que despedir al personal desfasado en sus conocimientos. También le será posible diversificarse si lo considera conveniente, o lanzar al mercado productos distintos y mejores

sin grandes inversiones de capital.

La formación se considera, de hecho, como una inversión a largo plazo y, por cierto, una de las más rentables que puede realizar una empresa. Hay ocasiones en que lleva mucho tiempo; no obstante, sus frutos se hacen notar de inmediato, aunque los resultados finales se hagan esperar. Por ejemplo, si se quiere formar a un director financiero, habrá que hacerlo pasar por unos cursos especiales e irlo entrenando en el funcionamiento de los distintos puestos de la compañía que se relacionan con las finanzas (quizá a lo largo de algunos años). De este modo no tendremos un buen director financiero hasta el final del ciclo de formación, pero sí tendremos una persona con conocimientos crecientes que, con el transcurso del tiempo, irá siendo más útil a la empresa. Por otra parte, la formación de la plantilla es una de las políticas más motivadoras que puede emprender la dirección. En efecto, cada empleado que asciende en la escala de puestos de trabajo gracias a la formación recibida deja una vacante que puede ser ocupada por otro empleado, y así todos tienen la esperanza de mejorar. Un efecto cpmplementario que la formación ejerce sobre los empleados es la estima de que se sienten objeto por parte de la dirección, pues se les hace patente que no son sólo elementos productivos para ella, sino seres

humanos cuyas inquietudes de promoción personal se atienden y fomentan.

Por todas las razones apuntadas, parece necesario que la empresa posea un programa de formación para sus effipleados. Como en tantos otros capítulos de la actividad empresarial, también en éste debe existir una planificación previa. La evolución futura de la compañía será, como siempre, el factor determinante de los programas que se hayan de establecer. Por ejemplo, si se han previsto unos cambios tecnológicos radicales en los próximos años, será necesario crear unos programas que enseñen las nuevas tecnologías a los empleados, de modo que, al producirse la llegada de los nuevos sistemas, la plantilla esté preparada para adoptarlos con sólo los necesarios reajustes. En cambio, si la compañía está en expansión y lo único que va a necesitar es que los empleados de mayor confianza ocupen los puestos directivos, habrá que establecer programas de enseñanza de las técnicas de dirección para los empleados con aptitudes para tales plazas. El análisis del potencial humano será necesario tanto en un caso como en otro.

humana

empleados

garantiza la competitividad

Una planificación adecuada de los recursos humanos supone una política de formación permanente del personal. Las empresas dinámicas saben que para mantener su hegemonía en el mercado deben adaptar constantemente sus métodos de trabajo a los nuevos sistemas de producción, y esto implica estimular a sus empleados a que se mantengan siempre al día de las nuevas técnicas. Los planes de formación y reciclaje de empleados, técnicos y directivos requieren a menudo desembolsos empresariales, pero son sin duda una de las inversiones más rentables a medio y largo plazo.

Concebido así el proceso de formación de la plantilla, constituye una actividad constante dentro de la empresa. Si ésta tiene la magnitud suficiente, está claro que debe existir un departamento especializado que se haga responsable de esta tarea. Si la empresa es algo menor, esta función se puede integrar en el departamento de personal. Por último, en el caso de las pequeñas empresas, será la propia dirección la que debe asumir la responsabilidad integral.

El contenido de los programas de formación varía con el transcurso del tiempo. En efecto, los planes deben actualizarse cada año, y de forma paralela también se cambiarán los programas, no sólo en el con-

Diversificar los programas de formación para adaptar los contenidos a las necesidades de la empresa

tenido, sino también en las técnicas que se apliquen. En cuanto a los métodos de formación, pueden elegirse uno o varios de entre los siguientes, según la magnitud de la empresa:

— Entrenamiento en el trabajo • Realización de nuevas tareas con ayuda de la supervisión • Intercambio de puestos de trabajo • Sesiones individuales de formación • Reuniones de formación

— Formación fuera del puesto de trabajo • Cursillos impartidos por los proveedores • Películas didácticas • Cursillos de formación de la empresa • Cursillos impartidos por empresas especializadas • Cursos por correspondencia • Enseñanza en centros oficiales

El intercambio de puestos de trabajo y la rotación de tareas potencian la capacidad de actuar de las plantillas

a) **Entrenamiento en el trabajo**

En términos generales, la formación en el trabajo consiste en la enseñanza impartida a los empleados dentro de las horas de trabajo y con una desviación mínima respecto de las tareas diarias que desarrollan. Otro aspecto característico de este tipo de entrenamiento es que la enseñanza se aplica de inmediato a una tarea o problema concreto. No hay aquí ninguna clase de formación básica, si no es algún punto especial, imprescindible para la comprensión de la tarea a realizar.

1) Realización de nuevas tareas con ayuda de la supervisión. Este método de entrenamiento se aplica, sobre todo, en las empresas pequeñas. El empleado recibe una explicación sumaria de cómo se ha de efectuar una tarea y, de inmediato, se le imparte el encargo de repetirla. Se cuenta con una persona —ejecutante de la misma tarea—, de quien el empleado puede aprender, por vía de comparación directa, el detalle de las operaciones, y que, en general, es la misma persona que le supervisa el trabajo. Cuando el empleado hace su tarea con la perfección suficiente, queda libre de la supervisión especial y el entrenamiento se considera terminado.

2) *Intercambio de puestos de trabajo.* Una de las principales necesidades de la empresa moderna es que sus empleados, incluidos los directivos, sean capaces de comprender y ejecutar un número elevado de tareas o funciones que, por un lado, les haga más conscientes de la repercusión de cualquiera de las tareas o funciones en las demás funciones y, por otra parte, confiera a la empresa una mayor flexibilidad en cuanto al empleo de sus recursos humanos, que se convierten así en multiespecializados. Más

aún, es posible que el mayor rendimiento de una persona pueda materializarse en un puesto distinto del que ocupa en un momento dado o de aquel para el cual se le contrató.

La técnica del intercambio de funciones o de rotación en los puestos de trabajo proporciona la oportunidad de cumplir el objetivo de

conseguir una especialización múltiple que, en muchos casos, está en

función de la capacidad y en la formación anterior de las personas. Es evidente que, en el inicio de cualquier cambio de puesto de trabajo, pueden producirse algunos inconvenientes en cuanto a la eficacia en el desempeño de la tarea o función recién asumida, pero también se generan algunos beneficios, como es el aporte de nuevas ideas por el empleado, en parte debidos a la falta de hábitos rutinarios. A la larga, la empresa se aprovecha de las ventajas de disponer de un empleado al que puede cambiar de puesto de trabajo en función de sus necesidades. El método se ha demostrado efectivo, sobre todo para los puestos de dirección, como forma de adquirir una visión global de la empresa.

En el terreno práctico, sin embargo, son pocas las empresas que adoptan este método, debido a la importancia que suelen dar a la pérdida momentánea de eficacia en los puestos sometidos a rotación. Sólo en momentos de verdadera necesidad se deciden a hacer una sustitución o a aumentar la plantilla de un departamento con personal de otro. El argumento principal que esgrimen estas empresas, además de la disminución momentánea de eficacia, es que se pierde la superespecialización conseguida por algunas personas a lo largo de los años. Este inconveniente puede superarse si la persona vuelve de cuando en cuando a su especialidad anterior, siquiera en tareas especiales, y no se pierde el registro de sus conocimientos en los archivos.

Hay que huir, no obstante, de una rotación excesiva para no causar perjuicios en la organización del trabajo como se indica en el capítulo «La contratación».

3) *Sesiones individuales de formación.* Son muchas las ocasiones en que es preciso impartir una formación individual sobre temas específicos. En general, se trata de cuestiones en las que están implicadas pocas personas, como pueden ser la implantación de un nuevo método de trabajo, la decisión de realizar una transferencia de funciones de un puesto de trabajo a otro, o bien cuando la dirección tiene quejas fundadas sobre el desarrollo de una función o sobre el comportamiento de una persona por fallos en su formación.

Los directivos de una empresa deben hacer gala de imaginación para lograr un buen clima ***en*** *las relaciones laborales* ***e*** *interpersonales. Un buzón de sugerencias destinado a recoger* ***las*** *opiniones de los empleados sobre la marcha de la empresa, sobre los aspectos que a su juicio requieren modificación, estimula las iniciativas, fomenta la integración de los empleados con los objetivos de la empresa y, a*

menudo, ofrece un marco de reflexión útil para futuras decisiones.

r

El objetivo que en estos casos debe perseguirse es triple: en

lugar, enseñar al empleado cómo debe realizar la tarea; en segundo término, obtener del empleado información sobre los problemas que le impiden hacer las cosas bien y cómo piensa que se podrían **hacer** mejor; por último, conseguir de él colaboración para el futuro.

Crear una doble corriente vertical y horizontal en la información es un incentivo a la participación

El ámbito de estas sesiones formativas puede ser muy amplio, y suele extenderse, si el tiempo de que dispone la dirección lo permite, a temas tales coma información sobre la política general de la empresa y las expectativas de la misma. Las entrevistas pueden ser un vehículo de relación humana entre la dirección o el empresario y los empleados, de donde se suelen extraer grandes ventajas, tanto para la empresa, que puede recibir información sobre el curso de la exploración, como para el personal, que encontrará en ellas una explicación de muchas de las tareas que realiza sin saber el «porqué», y una demostración del interés de la dirección en su superación profesional.

intercambio de

y opiniones

el mejor medio

evitar el

!lento y los

antagonismos

En las entrevistas individuales deben seguirse una serie de reglas que aseguren unos resultados positivos:

— Fijar un día y hora convenientes para el empleado, y ser puntual a la cita con él, o esforzarse por estar libre cuando llegue: nada le molestará más que estar esperando a que se le atienda después de haber sido citado a una hora precisa.

— Tener un tema concreto y un tiempo prefijado para su tratamiento. Esforzarse por no salir del tema ni sobrepasar el tiempo fijado.

— No pensar que el empleado nada tiene que decir o que es poco importante lo que diga. Por el contrario, es preciso escucharlo con atención.

— Hacer ver al empleado que se cuenta con él para la solución de los problemas (como parte interesada que es en el bien de la empresa) y que su contribución es importante. Con ello se despertará su espíritu de colaboración y una actitud favorable al cambio.

— Debe resumirse el resultado de la entrevista de forma nítida para que le sirva de norma en su actuación futura.

— Por último, es preciso agradecer al empleado su asistencia a la entrevista, así como su aportación a la formulación y solución del problema.

4) *Reuniones de formación.* Las reuniones desempeñan un papel muy importante en la marcha de las empresas, sobre todo si son de cierta magnitud o de una complejidad notable. En la empresa moderna se suele producir un fenómeno de aislamiento entre los distintos departamentos que debe salvarse de algún modo. Sin duda, el procedimiento más conveniente es el estudio de los problemas en grupo.

Las reuniones sirven, pues, para resolver las cuestiones más complejas en las que estén implicados distintos departamentos, así co-

mó para tomar decisiones en diferentes niveles de la empresa, con pleno conocimiento de la repercusión que tendrán en los demás estratos. Al mismo tiempo, los asistentes obtendrán información sobre la experiencia de otras personas que les será útil bajo el punto de vista formativo. Por último, el estudio en común de los problemas despertará en todos un espíritu de colaboración y establecerá entre ellos una corriente de comunicación que facilitará su relación posterior.

Este tipo de reuniones puede ser de dos clases: reuniones periódicas, para tratar problemas comunes de varios departamentos que tengan una proyección temporal de larga duración, en las cuales se irán revisando los resultados de las medidas tomadas hasta el momento se irán diseñando acciones para el futuro; y reuniones para el estudio de un tema que exija solución inmediata.

1

Fotograma del «Príncipe Valiente», encarnado por *Ebben Wagner. Arte, literatura y cinematografía han glosado la figura de personajes históricos o mitológicos uno de cuyos*

t.

0.’”A

Á

Una de las precauciones a tomar en la convocatoria de estas reuniones es la de que la persona que las presida tenga poder decisorio en la empresa, de modo que, una vez estudiado el tema y sacadas las conclusiones pertinentes, no quede todo en un mero intercambio de información, sino que las resoluciones se concreten en acciones a tomar por quienes deben aportar algo a la solución de los problemas. En el caso de una reunión entre iguales, los asistentes deben estar autorizados para tomar decisiones sobre el tema tratado, pues de nada servirá que se llegara a determinados acuerdos, aceptables para la mayoría, si no se pueden implantar las políticas acordadas.

La convocatoria de las reuniones debe hacerse por escrito y con antelación suficiente para que los asistentes puedan incluirlas en su horario de trabajo. Como norma general, deben convocarse dentro de la

valores sobresalientes fue el de discutir con sus colaboradores más leales los planes de sus futuras gestas heroicas. La práctica corriente de reuniones sobre la marcha de la empresa es un formidable aliciente para que exista un clima de trabajo saludable, fomentando en los empleados el espíritu de superación en una batalla sin tregua para emular las hazañas del compañero.

La agilidad en las discusiones y la flexibilidad en los debates invitan a participar

Terar con los

aros de

/nación

-acuitará el

reciclaje del

personal

??

jornada normal, no a horas intempestivas o en días de descanso. Debe hacerse constar en la convocatoria el día, la hora y el lugar de la reunión con toda precisión, así como la relación de asuntos a tratar. El convocante se habrá asegurado previamente de que el lugar de la reunión estará reservado y que tiene la capacidad suficiente para el número de asistentes previsto.

Al comienzo de la reunión, el ejecutivo que la presida debe hacer una presentación somera del tema y de los resultados que se pretende conseguir. Aunque los asistentes llevarán preparado el tema —si la convocatoria se hizo con la suficiente antelación— es conveniente presentar un pequeño resumen de la situación y de las razones que impulsaron a su tratamiento en la reunión. De esta introducción depende que el enfoque posterior sea positivo y franco por parte de todos.

Conviene mantener el debate dentro de una tónica de objetividad, donde se haga patente que el fin perseguido es el conocimiento imparcial del asunto y la solución de los problemas que la situación plantea, y que, por lo tanto, todas las opiniones son valiosas al respecto. Esta actitud facilitará el debate del tema en todas sus facetas.

Se deben eludir ciertos vicios. El primero de ellos es el monopolio de la exposición por unos pocos asistentes, para lo cual el presidente procurará hacer intervenir de forma activa a quienes se inhiban por tendencia natural o por no atreverse a interrumpir las digresiones que puedan alejar del objetivo perseguido o ser causa de pérdida de tiempo. El segundo es el debate de asuntos personales, que en nada ayudarán al análisis general y, en cambio, pueden producir actitudes defensivas en algunos asistentes.

A medida que progresa la reunión, es conveniente hacer resúmenes de los hitos principales que se vayan obteniendo, con objeto de no recomenzar la discusión desde el principio cuando ya se han logrado puntos de acuerdo. El resumen de lo tratado se hará al final, bien por el presidente de la reunión, bien por la persona que actúe de secretario.

Los acuerdos a tomar se distribuirán por escrito en forma esquemática, uno o dos días después de la reunión, enviándose copias a todos los asistentes y a otras personas de la organización que tengan alguna medida que tomar o resulten afectadas por los acuerdos. Las resoluciones tendrán una fecha prevista para su implantación, que debe figurar en el acta que se distribuya, y los acuerdos llevarán una fecha de vigencia, de modo que todos puedan prepararse con el tiempo suficiente para hacer frente a la nueva situación.

b) Formación fuera del puesto de trabajo

En muchas ocasiones, las sesiones de formación son más provechosas cuando se celebran fuera del recinto de la empresa, pues así se logra que los empleados se concentren mejor en los temas, no se distraigan con interrupciones a veces inevitables y se sientan transportados por completo al asunto que se va a tratar. Otras veces, en

cambio, es imposible disponer en la empresa de las condiciones e instalaciones que requiere la moderna formación. Por último, en determinados casos es obligado asistir a otros centros para adquirir conocimientos específicos, o bien el tipo de formación es de índole personal y debe adquirirla el empleado dentro de su tiempo libre. Todos estos tipos de formación se agrupan en unos cuantos capítulos principales, que se exponen a continuación.

11111•11~~

Wks=

4rá•

•

e

I

1) Cursillos impartidos por los proveedores. Los proveedores cuentan

muchas veces con cursillos de formación para sus clientes, bien como

forma de introducir sus productos en el mercado, bien como complemento a esa introducción. Con esta formación consiguen, además, familiarizar a los clientes con el mantenimiento de sus equipos, de modo que su intervención posterior deba producirse solamente en casos de dificultades especiales.

Las empresas deben aprovechar estos cursillos para que el personal adquiera ciertos conocimientos sobre las nuevas técnicas o equipos. Suelen ir acompañados, además, de la enseñanza teórica necesaria para su comprensión, aunque esté enfocada desde un punto de vista práctico.

2) *Películas didácticas.* Si la empresa cuenta con una sala de proyección, y se dispone de películas adecuadas, éstas se encuadrarían en la formación dentro del puesto de trabajo. Siempre que sea posible la enseñanza debe

impartirse por medio de la película, que en muchos casos

La formación de los empleados debe ajustarse a un plan bien elaborado, cuyas fases son: al Fase preparatoria, *en la que se formulan los objetivos a conseguir. Hay que concretar las actividades que se han de realizar en cada puesto de trabajo; las operaciones que requieren* y *su desarrollo secuencial; los conocimientos y motivaciones exigibles; las cualificaciones que han de obtenerse. bl* Fase de realización, *en la que se plasman los objetivos del proceso formativo, como cursillos, técnicas audiovisuales, formación en centros especializados.*

La enseñanza audiovisual abre un campo inagotable de posibilidades de formación

r

resulta insustituible, sobre todo cuando no se dispone de los el físicos que se desea estudiar. Este medio permite conocer los

el modo de empleo, las operaciones manuales y el ambiente, ellos muy difíciles de representar por otros medios.

3) *Cursillos de formación de la empresa.* Muchas veces interesa,

tratándose de cursillos impartidos por la empresa, que los receptc

de la formación se concentren en un lugar distinto del de trabajo,

todo cuando deban realizarse durante varios días. Para que la fc

ción resulte más provechosa, suelen elegirse lugares tranquilos, un hotel situado en un lugar aislado.

4) *Cursillos impartidos por empresas especializadas.* En las cha

importantes suele haber empresas que imparten cursos de formación en temas culturales, técnicos o empresariales, a los que puede recurrirse cuando la empresa propia no dispone de medios para facilitarlos directamente o bien entiende que le resulta menos gravoso. Otras veces, el número de asistentes'previsto es tan pequeño que resultaría antieconómicp organizar un cursillo. Por el contrario, en los cursos a cargo de empresas ajenas pueden inscribirse alumnos procedentes de distintas compañías, con la ventaja adicional de que todos ellos se relacionarán entre sí y, con sus diferentes puntos de vista, comprenderán mejor el papel que desempeñan en sus respectivas empresas.

5) *Cursos por correspondencia.* Son un medio muy idóneo para dar a los empleados una formación fundamental, ya sea de tipo cultural, ya de índole técnica. Hay compañías que han logrado adelantarse a los cambios tecnológicos gracias a este método. Cuando se advierte que el progreso está a punto de producir cambios para un gran número de empleados, y pueden preverse aquéllos con antelación, ésta es la forma ideal de preparar a la plantilla, elevando sus conocimientos hasta el nivel que exigirán las nuevas situaciones. La formación por correspondencia habrá qué completarla después con el entrenamiento en el puesto de trabajo, una vez que se implanten las nuevas técnicas.

6) *Enseñanza en centros oficiales.* En este apartado se incluye todo tipo de formación a cargo de centros de formación profesional, escuelas técnicas y universidades. En todos estos centros, donde la enseñanza es aplicable a

más de una especialidad y a diversas empresas, los empleados pueden adquirir conocimientos generales que les hagan más preparados para un mayor número de cometidos. La empresa debe estimular entre su personal la asistencia a estos cursos, y ayudarle por medio de una compensación parcial de sus gastos.

Hay que verificar periódicamente los resultados del

proceso de

wmación

7. EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Para que los resultados de la formación sean aprovechados en su totalidad, es necesario completarla con un proceso de evaluación de los

recursos humanos. Este proceso, lógicamente, ha de ser periódico, para medir la evolución de los factores y rasgos de la personalidad que se

modifican por medio de la formación. No puede dejarse que una inver-

Sión de tanto alcance actúe al azar, sino que, por las diferentes condi-

FICHA EMPLEADOS

I

P. Cenducir Clon

Lulu

Fichen•

00 e

Se pidieron e rine de S tiros Condi... ECO....

Cembion

- Cine Feche
Emolumentos el dereo de le ingente fiche
Parentescos

MES

ENERO FEBRERO MARZO ABRIL MAYO JUNIO JULIO AGOSTO SEPTIEMBRE OCTUBRE NOVIEMBRE DICIEMBRE

TOTALES

OBSERVACIONES:

ciones iniciales de las personas sometidas a la formación y por la variación que suponen los factores individuales por causa del proceso de formación y del renovado contacto con el trabajo diario, conviene vigilar su incidencia en las personas afectadas.

No hay que olvidar que los efectos de la formación no son inmediatos y que no cambian a las personas de repente; por el contrario, los resultados globales sólo se logran después de un cierto tiempo, a medida

que los conocimientos, las técnicas y los enfoques nuevos se aplican en

:I quehacer empresarial, y según van calando en el individuo los cono-

:imientos adquiridos, hasta integrarse en su profesionalidad. La eva-

luación completa y periódica no excluye la calificación habitual des-

pués de cada cursillo o curso de formación, lo cual puede hacerse conforme a las pautas siguientes:

— El curso, seminario o sesión de formación ha de tener un objetivo —u objetivos— expresables en función de determinados conocimientos que la persona debe asimilar.

— Al principio del seminario, se hace una prueba para saber qué conocimientos de los que van a impartirse posee ya el alumno.

— Terminado el seminario, se le somete de nuevo a una prueba idéntica o similar, en iguales condiciones de tiempo y lugar.

— De la diferencia en los resultados de ambas pruebas puede deducirse el aprovechamiento del alumno y el logro del objetivo planteado por el curso.

El propósito fundamental de estas técnicas es registrar, como ya hemos dicho, la evolución de los factores individuales. ¿En qué medida

EXTRAS

TOTAL

Para lograr un óptimo de eficacia en la aplicación de los planes de formación, es imprescindible controlar periódicamente los rendimientos individuales y la adaptación a los objetivos perseguidos por la empresa. La recalificación de los puestos de trabajo mediante evaluaciones periódicas pondrá de manifiesto los resultados obtenidos. Una ficha individual de cada empleado, en la que se van anotando los trabajos realizados y los resultados de las evaluaciones, será de gran utilidad para diseñar el gráfico del comportamiento individual y colectivo de la plantilla.

Izquierda. La imagen de una empleada frente a un ordenador refleja el proceso.creciente de informatización de los métodos de trabajo. La automatización simplifica las tareas reduciendo sus costes, pero exige una cualificación superior, pues la máquina pondrá a prueba la preparación intelectual y la habilidad psicomotora. Derecha. Obligado a realizar tareas rutinarias y sepultado por *dossiers y archivos, el empleado carece de estímulos* para *perfeccionarse en su trabajo. La rutina y el cansancio hacen mella en él, infravalora sus capacidades, y todo ello influye negativamente en su rendimiento.*

puede aprovechar a la empresa la evaluación periódica? Está claro que, **si se deduce de ella que la persona mejora en todos los** periodos, estamos **ante un caso de aprovechamiento de la formación** que puede tenerse **en cuenta para concretar los ascensos, cambio de** puestos o **aumento de funciones. En caso de producirse un estancamiento** o una **regresión, habrá que pensar que los efectos esperados de la** formación **son obstaculizados por dificultades personales, por falta de** confianza **en sí mismo, por rechazo *de* sus compañeros o por falta de** confianza de **su jefe: aquí será necesario estudiar a la persona con** más detenimiento y **determinar cuáles son los impedimentos para una evolución** positiva, con objeto de tratar de erradicarlos o, al menos, de paliarlos, siempre que ello esté al alcance de la compañía.

a) **Procedimientos de evaluación**

Los procedimientos de evaluación del personal son muy variados. Puede decirse que toda empresa que se preocupa por disponer de registros p'eriódicos tiene los suyos propios. Un primer-grupo de procedimientos se fundamentan, sobre todo, en los conocimientos profesionales: los empleados que tienen menor categoría y que, por lo tanto, realizan las tareas más simples, reflejan menos conocimientos y logran menor puntuación. A medida que ascendemos en la escala jerárquica, se les van exigiendo mayores conocimientos.

Otras compañías, sobre todo las que conceden mucha importancia a la calidad de sus productos, basan el sistema de calificación de sus empleados en el número de rechazos de las operaciones que realizann. Así, para subir de puntuación, éstos han de evitar los errores durante un cierto tiempo o un determinado número de operaciones; bajan de puntuación tan pronto como tienen alguno.

Ambos sistemas, sobre todo los que combinan los de principios, exigen una vigilancia permanente y unos registros complicados que no están al alcance de todas las empresas. Para los pequeños y medianos negocios son preferibles otros procedimientos más sencillos, en los

404

cuales se consideran unos cuantos factores que, a su vez, tengan determinados grados de perfección.

Nuestra opinión es que en estos casos se necesitan, al menos, dos procedimientos de calificación: uno para los empleados y otro para los directivos. A medida que subimos en la escala de responsabilidad de la empresa, pierden importancia algunos de los factores fundamentales para los empleados y, en cambio, cobran interés otros factores que en un subordinado no se contemplan. Si el rendimiento, por ejemplo, se le puede exigir a todos los empleados de la empresa, desde el último hasta el primero, mediante cotejo con un patrón que se reputa normal para cada puesto, hay otros factores que difieren mucho en cuanto al grado. Por ejemplo, la iniciativa que se pide a un puesto subalterno es

my limitada, mientras que en un cargo directivo tiene una importan-

>ital.

lo factor cuya incidencia varía mucho es la aportación, que en el

tdo depende, sobre todo, del puesto que se le haya asignado y en

directivo está en función de su capacidad creadora, aun en puestos

diferente relevancia. La flexibilidad o adaptación a las circunstan-

cias de cada momento es asimismo una cualidad mucho más importan-

te en un directivo que en los demás empleados.

8. **RETRIBUCIÓN DEL PERSONAL**

Las prestaciones del empleado a la empresa se recompensan en forma de retribución. El importe de esta retribución da una idea del

valor del trabajo del empleado para la empresa, dentro del marco labo-

del país y del sector de que se trate. Por otra parte, el propio em-

ileado ve en el importe de la retribución obtenida una medida del va-

lor de su trabajo. Por tanto, según que la remuneración que obtiene sea

¡al o diferente de la media predominante en su sector, el interesado

considerará un empleado igual o distinto de los demás. Aquí reside

A menudo, cuando el empleado ha logrado ***la*** *estabilidad en su puesto de trabajo, pierde el interés inicial que manifestaba en perfeccionarse continuamente en el cumplimiento de la misión que se le ha asignado. Para combatir el «síndrome de la seguridad en el puesto de trabajo» muchas empresas ponen en práctica las pruebas de calificación de rendimiento, promoviendo así el constante afán de superación, pues cualquiera sabe que su capacidad de progreso estará siempre pendiente de un hilo viéndose obligado a realizar equilibrios de malabarista como los que lleva a cabo el albañil para mantenerse en el andamio.*

La retribución salarial recompensará el esfuerzo individual

La imagen del empleado percibiendo en caja su sueldo da cuenta de los distintos sistemas de retribución existentes, según el tipo de tareas encomendadas y la legislación laboral del país que se contemple. Sin embargo, es norma común en los paises occidentales que el salario esté en relación directa con el puesto de trabajo ocupado, la responsabilidad desempeñada y el grado de esfuerzo realizado.

AJLI

el potencial que tiene el salario para la motivación humana, aparte de subvenir a las necesidades vitales de quien lo percibe.

La retribución adopta diversas formas en las distintas empresas. En general pueden considerarse la remuneración directa y la indirecta o adicional.

a) Remuneración directa

Está asociada estrechamente con alguno de los parámetros que miden la producción del empleado. El caso más simple es el *sueldo o salario por tiempo de trabajo,* que depende exclusivamente del tiempo dedicado ala empresa. Puede fijarse en salario por hora, por jornada de trabajo, por semanas o por meses.

Otro método de retribución directa es el *pago por unidad* producida o vendida. En este último caso se inserta la retribución a comisión. El incentivo que caracteriza esta clase de remuneración es obtener una retribución total más alta si la producción o la venta se incrementa. En la realidad, sin embargo, el pago unitario se establece de modo que, con un rendimiento normal, el salario es también normal.

Un método intermedio entre el salario fijo y el pago por unidad es el de *primar la producción que exceda de un cierto límite.* De esta suerte,

Una forma de remuneración aplicada a cierto tipo de empleos consiste en el pago de una cantidad fija, relativamente baja, y la participación en otros salarios complementarios que dependerán de la buena realización del trabajo. En la foto, el camarero, que ha prestado un buen servicio, recibe del cliente

satisfecho la conocida

el empleado tiene garantizado un sueldo mínimo con su sola permanencia en el trabajo, pero obtiene primas a la producción o a la venta a partir de un determinado valor, que se reputa normal. La ventaja de este método es que disfruta de los aspectos positivos de los dos sistemas anteriores. Por una parte, el empleado no queda nunca sin ingresos y por otra, la empresa obtiene un rendimiento superior al normal a cambio del incentivo monetario que ofrece por unidad. Éste se calcula de modo que ofrezca un interés permanente para el empleado, pues, en caso contrario, cuando el incentivo monetario decrece a medida que aumenta el número de unidades producidas, el empleado suele reducir el esfuerzo a partir del punto en que no considera rentable el aumento de su rendimiento.

Una de las características de las sociedades modernas es la amplia cobertura que ofrecen frente a los riesgos de la era industrial. Bajo esta óptica, el salario no se limita al campo de las retribuciones percibidas en metálico, sino que adopta a menudo la modalidad de salario

ni

II§

a

11

n;

En algunos países, la motivación por medio de primas se considera superada, y los mismos sindicatos laborales, en las negociaciones con las empresas de su sector, imponen en su lugar otro tipo de incentivo, como puede ser el trabajo en grupos en vez de trabajar en cadenas de producción, y el incremento del tiempo libre.

Un último método, que se aplica por lo general a los empleados de confianza y los directivos, es el de la *participación en los beneficios,* manteniendo un sueldo fijo, que se suplementa de acuerdo con los beneficios obtenidos por la empresa.

b) Retribución indirecta

Este tipo de retribución tiene un componente legal, que varía se-

el pais ae que se trate, y otro voluntario. suele iaenuncar tara-

diferido, en el que se descuentan del sueldo nominal del empleado determinados porcentajes destinados a cubrirle frente a eventuales daños como enfermedad, accidente, incapacidad, jubilación, etc. Es importante que exista entre los empleados la conciencia de que las contraprestaciones de la Seguridad Social se mantienen a un nivel de calidad suficiente para ponerles al abrigo de cualquier eventualidad.

bién con la expresión *beneficios adicionales,* e incluye un conjunto de conceptos retributivos indirectos, entre los cuales se cuentan los siguientes:

• Pago de los días festivos. • Vacaciones anuales pagadas, cuya duración efectiva varía, por lo general, con la antigüedad del empleado en la empresa. • Pago o complemento de sueldo por las ausencias por enfermedad. • Pago a los organismos oficiales o privados para cubrir enfermedad, jubilación o ambas. • Asistencia médica y hospitalaria. • Ayuda ecónomica por enfermedad. • Dotaciones para el disfrute del tiempo libre.

Revisiones salariales

El rendimiento en el trabajo ba de ser el baremo para el aumento salarial

Los sueldos y salarios no acostumbran a ser estáticos, sino que se acomodan a la evolución de las circunstancias socioeconómicas del país y deben ser una fuente permanente de motivación para los empleados. La revisión de los salarios es, pues, un imperativo necesario. Pero, además, dicha revisión debe ser justa y diferencial; esto quiere decir que en las revisiones ha de tenerse en cuenta el rendimiento del empleado durante el período transcurrido desde la revisión anterior, y nó puede ser la misma para todos los empleados, sino superior para los que rindieron más y de menor cuantía para quienes no sobrepasaron los objetivos de producción. Las diferencias en la revisión, aunque a primera vista pueda parecer que crean enfrentamiento y recelos, constituyen, sin duda, un incentivo importante.

9. LA ROTACIÓN

En este apartado nos referiremos a la rotación del personal consistente en el movimiento que en toda empresa se produce a causa de las bajas ocurridas, voluntarias o forzosas, en cumplimiento de una política de renovación de personal o variación de producto. Por lo tanto, no nos referiremos a la rotación como método de formación de plantilla dentro de la empresa, que ya hemos visto en otro apartado. La rotación suele medirse por el *índice de rotación anual,* o fracción del personal de la empresa que es sustituido cada año. Es muy conveniente conocer este índice y tenerlo controlado: si su valor es mayor que el previsto, es muy probable que la empresa esté gastando en la renovación de sus empleados una cifra mayor que la razonable; por el contrario, si el índice se mantiene igual o por debajo del valor calculado o planificado, es que la situación está controlada. Si la empresa no tiene un objetivo concreto en cuanto al valor del índice de rotación, puede valerse del índice del sector económico a que pertenezca para conocer su situación en este aspecto de la gestión. Un índice más alto

que la media del sec-

tor implica mayores costos de rotación; un índice igual o menor indica unos costos de rotación normales o menores que la generalidad de las compañías del sector.

CUESTIONARIO PARA EL PLAN DE SUCESIONES

PUESTO DE TRABAJO N’ DENOMINACIÓN

TITULAR DEL PUESTO: FECHA DE JUBILACIÓN: SUELDO:

1 ¿QUIÉNES SUSTITUYEN AL TITULAR EN CASO DE VACACIONES, ENFERMEDAD, LARGA AUSENCIA. ETC .7

1 1. 1 2.

NOMBRE V.T.n’
FORMACIÓN SUELDO
2 **QUIÉNES PUEDEN SER CANDIDATOS PARA ESE PUESTO?**

NOMBRE RAZONES QUE LO JUSTIFICAN
FORMACIÓN REQUERIDA
JUSTIFICACIÓN
DISPONIBLE PARA EL PUESTO DESDE
OBSERVACIONES 4

¿Por qué hablamos de costos de la rotación? Supongamos una empresa que no tiene ninguna baja en todo el año: durante todo este tiempo habrá estado funcionando conforme a unos planes de actividad y unos procedimientos de trabajo, de modo que cada empleado ha tenido su tiempo ocupado en las tareas que mejor conoce y para las cuales ha sido preparado. Es de suponer, por tanto, que el ambiente laboral se ha mantenido dentro de sus límites normales, y lo mismo habrá sucedido con la moral de los empleados subalternos, de los mandos y de la propia dirección.

Pensemos ahora en una empresa que, en contraste con la anterior, tenga un elevado índice de rotación; quiere esto decir que muchas tareas —las realizadas normalmente por los empleados que han sido dados de baja— han sido distribuidas entre los demás, al menos durante algún tiempo. Es probable que los empleados que han recibido la sobrecarga de trabajo hayan tenido que trabajar más horas, con el consiguiente esfuerzo, el deterioro de la calidad de su trabajo y, quizá, de su confianza en la, empresa.

Modelo de un cuestionario para el plan de sucesiones por rotación del personal. El gráfico de rotación del personal que incluye bajas por enfermedad o accidente, bajas voluntarias o despidos y absentismo, es una radiografía sintomática del clima de trabajo. Cuando el índice de rotación de una empresa supera la media del sector, ello pone de manifiesto que se está acercando a un umbral peligroso que derivará en incrementos de los costos, descenso de la producción y pérdida de la

competitividad. Con el fin de preveer las incidencias en los planes de producción, las empresas ponen en marcha planes de sucesión y promoción en busca de candidatos capaces de ocupar las vacantes que se producirán eventualmente durante el año.

Y.—1

El puesto de trabajo no debe ser como una caja fuerte inexpugnable para quien lo ostenta. En el momento en que el empleado se sienta plenamente seguro en su puesto, se relajará y cejará en su empeño de progresar, conviniéndose en un lastre para la empresa.

La incorporación puntual al trabajo, plasmada en la fotografía en el momento en que los

empleados fichan en el

iloj de eñtrada y salida,

illeja el grado de rganización de una

?mpresa. La

improvisación y la falta

de una planificación adecuada desorientan al personal eficiente y son, a menudo, causa de retraimiento o de un elevado índice de rotación.

Además, los empleados recién contratados han tenido que ser pre• parados ocasionando con ello la distracción del personal encargado de su formación durante parte de la jornada laboral y el abandono parcial del trabajo cotidiano. Por último, los nuevos empleados generalmente no rinden como los más antiguos, sino que precisan de un período de adaptación que depende ***de*** la dificultad y especialización de las tareas que hayan de desempeñar y de la formación recibida. La consecuencia de todo ello es una diiminución de la productividad general, que suele reflejarse en los resultados de la empresa.

Como colofón, la imagen de una empresa que sufre muchas bajas todos los años, aun siendo suplidas por nuevos empleados, experimenta un deterioro en el mercado del trabajo, de modo que sólo los hombres menos capaces se prestan a ingresar en ella. El peligro subsiguiente es el establecimiento de un círculo vicioso que en nada favorece al futuro de la empresa.

El índice de rotación depende de:

• La situación económica general • La movilidad imperante en el sector • La política de rotación del personal • Las condiciones existentes dentro de la empresa

a) Situación económica general

Una variación en el nivel de negocios bace variar el índice de rotación

Las fluctuaciones de la situación económica tienen una gran influencia sobre el índice de rotación. En las fases de gran actividad productiva, la rotación aumenta en casi todos los sectores. Por el contrario, en las fases

de recesión, en las que no se emplea al máximo la capacidad de producción, la rotación es menor. La explicación del fenómeno es simple: cuando la actividad es más alta, surgen muchas oportunidades de empleo en el mercado del trabajo, mientras que, en lastpocas de recesión, es mayor la oferta de trabajo, y quienes ocupan un puesto encuentran más dificultades en cambiar de empleo.

TIVO)

GTOS. EN

b) Movilidad imperante en el sector

Otro factor determinante de la rotación del personal de una empresa es la movilidad de la mano de obra en el sector a que aquélla pertenece. En los sectores «de actualidad» o «de vanguardia», que son los de tecnología más avanzada y en grado de expansión, la escasez de especialistas hace que las empresas se disputen a quienes tienen los conocimientos necesarios, mientras que en los sectores tradicionales o desfasados suele haber una oferta abundante de mano de obra.

Política de rotación del personal

A veces, es política de la empresa mantener un índice de rotación alto. Sucede así cuando la empresa quiere disponer de una plantilla muy joven, con sueldos menores que si tuviera personal maduro, por-

CONTABILIDAD DE RECURSOS HUMANOS

FUNCIONALES

GASTOS ORD

INVERSIÓN

(PASIVO)

UTILIZACIÓN I

SELECCIÓN

RECLUTAMIENTO

3

IADIESTRAMIENTO

k

I-[

FORMACIÓN

MANTENIMIENTO

AMORTIZ ORO.

AMORTIZ. ESP.

REDUCCIÓN DEL REND.

INESPERADA

ABANDONOS

PERSONALES

- N.N.F- - N.N.

N.N.1

C113

N.N. -

SECTORIALES

-E

-I VENTAS)

FINANZ. -I MANTEN,

-E

MANTEN.

El dinamismo y la agresividad del moderno ejecutivo que busca sin descanso nuevas perspectivas comerciales para sus productos es un vivo testimonio de la necesaria movilidad que debe imperar en los puestos de trabajo de una empresa con visión de futuro. La búsqueda de nuevos horizontes comerciales ha de ser compatible con la flexibilidad de las plantillas.

Organigrama de un «planning» para la contabilidad de los recursos humanos de una empresa. Obsérvese que en la partida del pasivo del esquema se ha calculado como amortización especial tanto los descensos inesperados en la productividad por *cuestiones técnicas y organizativas como* por *absentismo, abandono* o *rotación del personal.*

Una planificación realista debe tener en cuenta todos estos factores procurando mantenerlos a unos niveles aceptables.

que se lo permite así la actividad a que se dedica. En general, la especialización **del personal en estos casos es muy baja, de** forma que una **capacitación somera de los recién contratados les** pone en situación de **producir al mismo ritmo que los empleados** dados de baja. En las **empresas con una política de alta rotación,** hay un mínimo de personas

En la fotografía, un mando intermedio de taller dicta al operario las condiciones técnicas en que debe realizarse la producción. Las condiciones técnicas y organizativas así como las relaciones laborales, tamo en un sentido vertical (jefessubordinados(como horizontal (empleados entre sí), influirán positiva o negativamente en la rotación y absentismo del personal según cual sea el clima de la empresa.

muy especializados que forman el esqueleto productivo de la empresa y que reciben incentivos para su permanencia, mientras que para el resto del personal existe una cierta invitación constante a que cause baja por la carencia de incentivos salariales y morales a la antigüedad.

d) Condiciones existentes dentro de la empresa

Excepto en los casos estudiados en el apartado anterior, lo normal es que una empresa trate de conservar el bien más preciado de que dispone, que es el personal, donde ha invertido considerables cantidades en forma de preparación y de cuya colaboración, capacidad e imaginación depende en gran medida la futura marcha de la empresa. Conviene conocer, por lo tanto, los factores que influyen en la rotación, con objeto de analizarlos uno a uno y mantenerlos en unos valores deseables. Son los siguientes:

1) *Fuentes de contratación del personal.* El origen profesional *y académico* de los contratados influirá notablemente en su permanencia en

la empresa. Conviene buscar el personal preciso en las escuelas de formación profesional o en otros centros adecuados.

2) *Sistema de selección.* De cómo se haga la selección del personal depende en gran medida la permanencia del recién empleado en la compañía. El uso de unos métodos adecuados de selección, con la inclusión de pruebas psicológicas cuando sea necesario, puede ser de gran ayuda en este sentido.

3) *Asignación de los puestos de trabajo.* Una correcta adaptación de las personas a los puestos de trabajo que se les asignan es una garantía de permanencia.

La distensión en el ambiente laboral es de gran importancia para conseguir la motivación de los empleados en el cumplimiento de las tareas que les han sido asignadas. Las modernas técnicas del enriquecimiento del trabajo deben ser compatibles con una planificación meticulosa de los ritmos y el proceso de elaboración del producto, lo que evitará los tiempos muertos y estimulará a los empleados en la lucha por la consecución de los objetivos de la producción.

Planificar y dirigir el trabajo de otros representa la función esencial del directivo, su responsabilidad

4) *Formación de los directivos.* **La formación de los directivos** en el **uso de las técnicas de gestión del personal y en el arte de** mandar con **equilibrio, equidad, madurez e imparcialidad también** debe dar **buenos resultados.**

5) *Condiciones ambientales.* **La comodidad en el puesto** de trabajo **influye en el deseo de disfrutarla durante mucho tiempo.**

6) *Horario y jornada de trabajo.* **Las ventajas de un horario** y una jornada **de duración razonables, son elementos muy valorados** por el personal.

7) Ambiente laboral. **Otros factores positivos son el** trabajo en **equipo, la evaluación del trabajo de cada uno de forma justa** y la ayuda mutua y **leal.**

8) *Futuro en la empresa.* **Las posibilidades de promoción** dentro de **la empresa evitan las bajas excesivas.**

9) *Salarios justos.* **Se entiende por tales los salarios que reflejan ajustadamente la capacidad y los méritos de quien los percibe.**

10) *Premio a la antigüedad.* **Si se dan puestos de mayor responsabilidad a los empleados más antiguos y los sueldos son progresivamente crecientes con el paso de los años, se está fomentando la permanencia en la empresa.**

10. LOS DIRECTIVOS

En el conjunto empresarial, los **directivos constituyen la armazón básica. Son el esqueleto de la organización, el marco integrante del personal de la empresa. Interpretan las órdenes de la alta dirección y aplican en última instancia la política de la compañía. De aquí la importancia de un buen plantel de directivos.**

¿Cuál debe ser la procedencia de estos directivos? En primer lugar, la propia empresa. Nada motiva más a los empleados de todos los niveles **de la organización que la seguridad de que pueden acceder a** los puestos más **altos por medio del conocimiento, la entrega y fidelidad** a **la empresa y la mejora de su trabajo.**

Ahora bien, la «mezcla» ideal de directivos se obtiene cuando la experiencia y la fidelidad a la empresa están vitalizadas por conocimientos técnicos modernos, es decir, cuando **la imaginación y la iniciativa de** los jóvenes se atemperan con **la prudencia de** los **más antiguos. Por lo tanto, es posible** que el reclutamiento interno no **pueda proporcionar todo el** personal con **potencial y** juventud suficiente para cubrir **todos los puestos** previstos, y haya que recurrir al campo profesional exterior.

Este fermento exterior es muy conveniente en todas las empresas, pues aporta la actualidad en cuanto a preparación y constituye un revulsivo para el personal interno, que se ve obligado a ponerse al día **en**

técnicas ya olvidadas, o quizá nunca aprendidas. Por otra parte, los re•

cién contratados tratarán de asimilar los conocimientos prácticos de más utilidad en la compañía, con la esperanza de obtener pronto un puesto de responsabilidad acorde con su preparación.

Las pequeñas y medianas empresas no quedan excluidas de esta necesidad general de rejuvenecimiento. Si muchas de ellas no progresan o fracasan, es porque no han sabido planificar a tiempo una renovación de los directivos, desde los inferiores hasta los superiores. En el caso de las empresas pequeñas, en que el único puesto directivo es el de gerente o empresario, es preciso tener preparada su sucesión con la persona adecuada para garantizar la continuidad. Ser precavido en ello ofrece innumerables ventajas.

a) **Rejuvenecimiento de** los **directivos**

No se puede desatender la necesidad de preparar a los jóvenes para asumir los puestos directivos en el momento oportuno. Sin embargo, son muchas las prevenciones que existen para tomar medidas efectivas que conduzcan a esta situación de disponibilidad. En primer lugar, la imprevisión de muchos empresarios pequeños y medianos, que no piensan seriamente que ellos también están sujetos a enfermedad, cansancio y muerte. Una persona preparada para la sucesión podría, en tales casos, hacerse cargo de la dirección de la empresa, de modo que la trayectoria de ésta sería independiente de la condición física de una sola persona.

El procedimiento que emplean algunas empresas en la preparación de futuros directivos puede esquematizarse de forma sencilla, en los puntos siguientes:

1. Planificar los puestos que deben tener un sucesor. 2. Seleccionar a los candidatos, mediante reclutamiento interno, externo o ambos, con la preparación fundamental y las dotes personales adecuadas. 3. Hacerlos participar en cursos de formación que complementen sus conocimientos. 4. Nombrarlos adjuntos de aquellos puestos que se prevé han de ocupar en el futuro.

De la simple lectura de estos puntos pueden deducirse el cúmulo de dificultades que sin duda se presentarán. Si en la pequeña empresa señalamos la resistencia o abandono del empresario, en las medianas nos encontraremos con la casi segura oposición de los directivos, que mirarán como competidores a los adjuntos que se les impongan. Una forma de eliminar algunas dificultades es hacer participar al directivo ’correspondiente en la elección de su adjunto, haciéndole ver la necesidad de tal medida. Su colaboración será además inestimable en la ade:uación de la persona elegida a las funciones del puesto. No olvidemos lue será él quien mejor conozca las características que debe poseer el lindidato.

Cómo preparar a un adjunto

Una vez superadas las reticencias personales al nombramiento de tdjunto, veamos cuál es el mejor modo de que éste alcance cuanto

Savia joven para mejor organizar y dirigir

Elegir el propio sucesor garantiza la continuidad

El adjunto debe asumir responsabilidades para evitar un vacío en la gestión

antes la capacitación necesaria para desempeñar las funciones

puesto principal. Conviene tener en cuenta, en primer lugar, que

persona joven carece generalmente de la madurez que da la experien•

cia de muchos años en la empresa, y que, por tanto, habrá que formar. le, aprovechando al máximo sus cualidades, pero sin pedirle acierto en todos los casos. Ahora bien, sí se le puede enseñar a extraer consecuencias positivas de sus decisiones erróneas, y apoyarse en la buena disposición que presentará una vez reconocido su error para que asimile los principios de comportamiento en el mando.

Al adjunto hay que darle a conocer cuáles son sus funciones y qué se espera de él, con objeto de centrarle en su situación y evitar ambigüedades. Una información general sobre la marcha de la empresa y sus objetivos a corto y medio plazo le ayudarán también a identificarse con su nuevo puesto.

De nada serviría encomendarle una serie de tareas si no se le proporcionan los medios para llevarlas a efecto. Habrá que delegar en él la autoridad congruente con su cometido. El jefeno debe vacilar al concedérsela, pues, sin duda, es el mejor modo de que adquiera experiencia en el mando.

El gerente debe ser un experto en el arte de coordinar y dirigir

Es conveniente informar también a los demás directivos, así como al personal del departamento propio, de las funciones que se asignan a aquél. Una presentación formal ante los miembros del equipo de trabajo es quizá el medio más adecuado. En dicha presentación se pedirá la colaboración de todos para el éxito del nuevo adjunto.

La delegación de autoridad no debe mantenerse en el escalón inicial, sino aumentarse gradualmente a medida que el adjunto de-. muestre ser digno de confianza.

Punto importante es el del control. El jefe inmediato ha de mantener una vigilancia permanente sobre el adjunto, que sin embargo ha del gozar de libertad en el desempeño de sus funciones.

A medida que progresa su formación, sus emolumentos y las condiciones del trabajo han de ser más satisfactorios para el adjunto, de modo que no se pierdan el esfuerzo y el tiempo empleados en él a favor de alguna otra compañía que lo pudiera contratar una vez preparado para la dirección.

11. FUNCIÓN COORDINADORA DE LA GERENCIA

La función del gerente de una empresa pequeña o mediana no se limita a dar órdenes, sino que comprende, además, una importantisíma faceta como coordinador de su equipo de trabajo en el interés de satisfacer las exigencias de quien realmente importa: el cliente.

En el ámbito de las relaciones laborales, la dimensión más imi

tante de esta función coordinadora del empresario es la de potenciar

calidad del trabajo de sus empleados y consiste en formar, orientar, estimular y dirigir a sus hombres. Puede decirse, entonces, que la función coordinadora tiene más contenido de planificación y formación que de supervisión directa.

Éstos son los resultados que pueden derivarse del correcto desempeño de la función coordinadora:

— La formación en el puesto de trabajo permite que cada empleado conozca perfectamente su labor.

— Una correcta planificación de las tareas evita conflictos de competencia y actuaciones paralelas en el seno de la empresa.

— La capacitación permite al empleado afrontar con éxito cualquier eventualidad que se presente en el desempeño de sus tareas.

— La conjunción armoniosa entre la función coordinadora y la for-

mación en el puesto de trabajo hacen innecesaria la supervisión constante del gerente, por lo que éste dispone de más tiempo tara dedicar a las tareas realmente estratégicas de su cargo.

Un baremo casi infalible para medir la eficacia de la dirección en la formación práctica de sus empleados y en el diseño de un organigrama funcionál eficiente es el número de situaciones de emergencia que se presentan normalmente en el curso del trabajo. Si en un establecimiento se producen continuamente «cuellos de botella», desabastecimientos, reclamaciones de los compradores por habérseles servido artículos equivocados, etc.,

La nave Soyuz efectuando una operación de aproximación a la Soyuz III. De modo análogo a como un módulo espacial se acopla a otro ingenio astronáutico, el dirigente empresarial ha de conseguir el acoplamiento del personal de todas las categorías de la empresa para llevar a buen término los objetivos perseguidos por *el consejo de administración. Dos grandes áreas definen las características actuales del directivo empresarial: sus capacidades en él dominio de la actividad decisorio técnicoeconómica, cuyos componentes esenciales son capacidad de decisión, sentido de la responsabilidad y valor para afrontar los riesgos; su posición frente a la localización de la empresa y su actividad dentro de la sociedad, lo que en la* ***literatura se conoce como responsabilidad social de la empresa.***

es que la dirección no ha sabido capacitar a sus subordinados ni **organizar eficazmente el trabajo. Si,** por el contrario, las cosas **marchan como sobre ruedas, si las** situaciones de emergencia **constituyen casos excepcionales y el** director puede dedicar la **mayor parte del tiempo a planificar** y preparar las operaciones futuras, se trata de una empresa bien organizada.

OBJETIVOS

1) N

Personalidad y características organización

RECURSOS

CLIMA COYUNTURA MOMENTO

PERSONALIDAD

DECISOR

(—2)

1-31

(-4)

1-5)

r

>I

TOMADOR

DE DECISIONES

INFORMACIÓN

19)

(0)

ALTERNATIVAS DECISIÓN

EVALUACIÓN RESULTADOS

REACCIONES

MEDIO AMBIENTE

(2)

18)

13)

(7)

,II\

(4)

EVALUACIÓN RESULTADOS FINALES

CONTROL RESULTADOS

RESULTADOS REALES

ACCIÓN

161

(5)

DECISIÓN

k-

Esquema circular del proceso de toma de decisiones por los dirigentes empresariales. Las decisiones están influidas por una serie de circunstancias que actúan como condicionantes: la personalidad del directivo, el clima o coyuntura que la empresa viva en un momento determinado, los recursos, la organización interna de la empresa y los objetivos perseguidos. El proceso se descompone en una serie de fases que comienzan con la información objetiva y finalizan con el control de

resultados para abrirse de nuevo con la información.

B) ASPECTOS CONCRETOS

1. SELECCIÓN Y PERMANENCIA DE LOS DIRECTIVOS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Uno de los retos con que ha de enfrentarse el pequeño y mediano **empresario en los tiempos actuales es el de la** adecuada selección de **personal. Las modernas técnicas productivas** tienen un doble efecto:

a) Cuantitativo: Para una misma tarea, cada vez se necesitan menos **empleados.**

b) Cualitativo: El nivel de preparación de los mismos ha de ser mayor. Esta circunstancia obliga a no cometer errores cuando se decide incorporación a la plantilla de nuevos trabajadores, y más aún, al

tarse de directivos. Constituye este escalón profesional un elemento determinante dentro de la estructura global de la empresa, por ser los colaboradores directos de la gerencia de la empresa y tener que armonizar sus directrices con los trabajadores menos cualificados y con las tareas concretas a realizar.

La empresa tiene que saber adónde acudir para contratar los directivos adecuados, qué formación proporcionarles y cómo conseguir que su paso sea lo menos fugaz posible.

La buena dirección de la empresa resulta de saber combinar los medios de que se dispone mediante su utilización adecuada, para alcanzar los objetivos previamente marcados. Esos medios son de dos clases: materiales y humanos, y estos últimos son los que nos interesan ahora.

Podemos establecer cinco funciones típicas de la dirección de empresas:

— Planificación — Organización — Decisión — Información — Control

Una adecuada selección del personal directivo contribuirá al éxito de la empresa

— Planificar consiste en determinar con la antelación suficiente qué se pretende conseguir y cómo hacerlo; esto es, señalar los fines y, en su función, arbitrar los medios necesarios, tanto de maquinaria, como financieros, de personal, etcétera.

— Organizar es ensamblar esos medios de la manera más eficaz posible para conseguir un rendimiento máximo. Aspectos concretos serían los de establecer las áreas precisas, sus órganos de mando, delimitar responsabilidades, delegar poderes, etcétera.

— Decidir es escoger, entre las varias alternativas posibles, la más adecuada. El empresario tendrá que contar previamente con todos los datos e informes precisos para evitar errores nefastos. A nadie escapa la importancia de esta función y el número de veces por día que el empresario la realiza, a menudo, inconscientemente.

— Informar establece la necesidad de que los diversos departamentos en que se haya dividido la empresa estén relacionados entre sí. Cuando el Departamento de Compras efectúe un pedido a un proveedor, tendrá que informar al Almacén, a Contabilidad, a Ventas y a

Dirección General. Separar funciones no quiere decir que cada área

le la empresa sea un castillo, totalmente independiente del resto de la /mpresa.

— Controlar consiste en comprobar que la organización de la ’presa cumple los fines propuestos, consiguiendo que el medio natu- o tecnológico influya positivamente en esa consecución. Existen ’troles de muy diversos tipos: generales, parciales, financieros, so- les, jurídicos, laborales, etcétera.

Organizar y planificar, informarse y decidir, para finalmente controlar, son las tareas básicas de un directivo

APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA

OBTENER INFORMACIÓN PARA EL SIP

31P Sistema de Información de Personal

PUESTOS DE TRABAJO

PERSONAS

Grupos Entorno Individuos

Grupos Entorno

Análisis Inveml• Información

Sondeos Sondeos de

de les pidan

propia o de opinión

valoración ternes del ajena.

opinión

dm colectivas mercado

Entrevista Investigación

trebejo para valore-

Soriogramas de mercado

clón contratac t despido

.—- Psicodieg- Análisis Observación

nórtico de de

Interacción mercado

Tiempo de

Valoración

rendim.

Obsanmeohn

Interprete- lnterpre- Interpreta-

Interpreta- Estudio

urden de don de teclea de clón de

de de

descrld resultados resultados

modula estadledcas. publicaciones

AMES dones de

investí. vitae. testirno de Ilaciones naos, etc.

Contab.

Cuadro de instrumentos para la obtención de datos necesarios en la elaboración de un sistema de Información de Personal ISIPI Hoy la base fundamental del «management» es conseguir una información apropiada ***para*** *las decisiones sobre objetivos y estrategias. Una función esencial del directivo es la*

loción de las tareas

personal y *su*

,iÓn. Por ello, la

rión de un SIP tiene

objeto reunir las

iones que se

para hacer

realistas y

al tratamiento

para que

utilizadas por

La realización efectiva de estas cinco tareas generales a que debe atender la dirección de una empresa, por pequeña que sea, se revela como una tarea que exige ímprobos esfuerzos, que necesita eficaces colaboradores.

a) **La responsabilidad en los distintos niveles**

Toda persona que presta sus servicios en una empresa a cambio de una remuneración tiene un grado de responsabilidad, que varía según la posición que ocupe: no es la misma la del adjunto a dirección que la de quien atiende las llamadas telefónicas. Podemos establecer una regla común, basada en la misma división del trabajo: al ascender en el escalafón, aumenta la responsabilidad.

En el último escalón, el empleado tendrá que hacer lo mejor posible su trabajo, pero no tendrá que ocuparse de lo que hagan sus compañeros. Cuando ya tenga personal a su cargo, una de sus misiones consistirá en que éste actúe según las directrices marcadas. El responsable de una sección está obligado a su perfecto ensamblaje con las demás, dentro del todo que es la empresa en su conjunto. Otro ascenso supondrá la responsabilidad de varias secciones o departamentos.

En la cúspide del organigrama figura el empresario o director, que de coordinar adecuadamente todos los elementos. Resulta asf que ien ostenta un cargo cada vez más importante disminuye el tiempo

dedica a una labor concreta para dedicarlo a controlar

!—supervisar y organizar— el trabajo de los empleados a su cargo.

Hay personas a las que es muy dificil someterse a esa diversidad

de responsabilidad, limitando sus posibilidades a los primeros ekalo-

enumerados, porque no quieren o no pueden ser responsables más

de su propia actividad. Por el contrario, el directivo que el empre-

io busca para su promoción más o menos inmediata debe estar dis-

_

¡esto a ello, obteniendo la preparación precisa.

-

b) Las condiciones para el ascenso

Las condiciones que deben reunir los aspirantes a directivos pueden resumirse en las siguientes:

— Ambición profesional — Preparación adecuada — Aceptación del riesgo — Eliminación de problemas que puedan distraerle — Disposición a ciertos sacrificios personales — Armonía personal y familiar — Facilidad en tomar decisiones de forma lógica y rápida

El directivo, en suma, tiene las condiciones inherentes a un autén-

líder, y como *tal* debe actuar en su empresa. Sólo así podrá *conducir*

?rsonal a su cargo, motivándole de la manera adecuada.

necesidad de directivos en la pequeña y

liana empresa

La responsabilidad del empresario es la de organizar y supervisar el trabajo de los empleados

Ya hemos indicado que la complejidad de tareas a que ha de hacer
te el empresario lleva a la absoluta necesidad de encontrar colabo-
)res eficaces que le permitan ocuparse únicamente de las realmen-
idamentales.

empresa es consciente de esa necesidad y se preocupa por con-
ir los directivos precisos con el menor margen de error posible.
>roces° de selección, además, ha de ser continuado para conseguir
futuro los hombres precisos.

empresario tiene que planificar adecuadamente sus necesidades
terreno a corto, medio y largo plazo, por ejemplo, en los próxi-
cinco y diez años. Debe plantearse las exigencias que estima
ias para cada puesto en cuanto, a nivel de estudios, experiencia
psicológico, teniendo en cuenta las disponibilidades actuales y
situación estimada de los directivos con que cuenta en la ac-
edades, posibilidades de ascender o de dejar la empresa, etc.
último aspecto es más importante de lo que a primera vista
pensarse. Siempre será más fácil promocionar al personal pro-

Un directivo no se improvisa. Hay que planificar con tiempo su formación

Es necesario pensar en el personal propio antes que reclutar los directivos fuera de la empresa

pio, ya imbuido en el espíritu y en el conocimiento de **la empresa, que acudir** a la selección de personal extraño.

Como queda apuntado, el paso previo puede reflejarse en **un informe** que señale:

— **Los directivos que se estima** dejarán la empresa en breve **plazo. — Los directivos actuales que ya han llegado al** «techo» de sus posibilidades **y los que pueden acceder a** puestos de mayor responsabilidad. **— Los empleados que pueden ascender a puestos** directivos, con **detalle de si lo desearían, su nivel de estudios y de** experiencia y la **formación que debería proporcionárseles.**

Se tendría así una idea, siquiera aproximada, de las necesidades próximas y **futuras y de las posibilidades de** satisfacerlas dentro de la propia empresa.

d) Las fuentes de obtención de directivos

Para obtener en el exterior los directivos que necesita, la empresa utiliza diversos medios.

Es muy frecuente en la actualidad requerir los servicios de empresas consultoras especializadas en la selección de personal, mediante el acceso a sus archivos, o encargándoles todo el proceso de selección, al no considerarse la pequeña empresa lo suficientemente capacitada para realizarlo por sí misma.

Pero también se siguen otros caminos más tradicionales: contactos personales con otros empresarios, amigos, agencias de personal, Cámaras de Comercio, etc. Es muy útil asimismo el anuncio en la prensa local, y aun nacional.

e) **El acierto en la elección**

El acierto en la elección del candidato condicionará la buena marcha de la empresa

Cuando se poseen los datos recabados de quienes aspiran a integrarse **como directivos, ha de elegirse aquellos que se juzguen** más **adecuados, mediante un proceso de selección.**

A la vista de las **solicitudes de empleo que hayan enviado** los

aspirantes, se efectuará **la eliminación de quienes se considere se** adaptan menos a las características ideales **que debe reunir el** candidato-tipo. Esa eliminación será tanto más **amplia cuanto menos tiempo** se quiera

dedicar a las siguientes fases del proceso, pero también puede ocurrir

con ello que se descarte a quien realmente pudiera ser válido.

Lo normal es citar a los que han quedado seleccionados, para

entrevista de toma de contacto. La empresa informará al candidato

las características generales de su organización y del puesto que se

pira a cubrir, y ampliará los datos del historial recibido, estudiando las reacciones y manera de comportarse del entrevistado.

Al pasar esta fase, los que tengan más alta consideración serán sometidos a una serie de pruebas psicotécnicas que reflejan su personalidad, aptitudes, capacidad, etc., y a pruebas de carácter técnico, si son precisas, para comprobar el grado de sus conocimientos. Seguidamente, se hará un estudio de las referencias que ha ofrecido el solicitante de anteriores ocupaciones, personas de solvencia que pueden avalar su moralidad, etcétera.

Cuando queda un número muy reducido de aspirantes —de dos a cinco— se procederá a una nueva entrevista, muy a fondo, normalmente con la gerencia de la empresa y con quien debe ser su superior inmediato. De esta última fase saldrá la persona elegida, que aún deberá someterse a las pruebas médicas que se estime oportuno realizar.

*Fotografía de las **pruebas** médicas realizadas por la empresa al candidato a un puesto de dirección. Las pruebas médicas constituyen la última fase de las pruebas de selección del candidato a directivo. El proceso de selección ha de tener en cuenta la competencia profesional, las aptitudes ¡capacidad mental y psicomotrizl, los rasgos de la personalidad y los factores motivacionales (intereses, actitudes, expectativas y valores).*

f) La capacitación continua del personal directivo

Se admite casi unánimemente que es precisa la formación de nuevos directivos incorporados a la empresa; pero ello no será s ciente, si ésta no se extiende también a los directivos ya en planti.

Una de las características fundamentales que deben reunir los rectivos de una empresa es la *agresividad. Y* ésta debe apreciarse no lo en su tarea habitual, sino en el deseo de aprender nuevas técnic estando al corriente de cuanto les permita una mayor efectividad ese trabajo. Los cursos de reciclaje periódicos son así imprescindib para el moderno ejecutivo. La empresa no puede permitirse el lujo que sus directivos se conformen con el puesto obtenido y se dediqu a lo que se ha dado en llamar «vida tranquila». Por consiguiente se p cederá a la capacitación práctica en el trabajo habitual, mediante ca bios en los puestos ocupados por simples rotaciones o por las suple cias que haya que establecer.

La gama de posibilidades para la capacitación en el exterior es m amplia: cursos de dirección con asistencia y a distancia, seminario ciclos de conferencias, etcétera.

Todo directivo debe estar capacitado para hacer frente con éxito a las nuevas exigencias tecnológicas y al ritmo trepidante de los procesos de cambio. La formación permanente mediante su asistencia a cursillos, seminarios o conferencias es réquisito indispensable del nuevo estilo de dirección, ejemplificado por la figura del manager.

Las empresas deben ofrecer a los directivos recién incorporados un ambiente de trabajo y un porvenir estimulante, ya que el esfuerzo adicional que supone para la empresa el proceso de selección y capacitación posterior se vendría abajo con el rápido abandono del puesto por parte del directivo. Al igual que el seguro de vida ofrece una garantía frente a riesgos eventuales, importa que el nuevo directivo considere su elección como un brillante éxito en su carrera, y que bien vale la pena luchar sin descanso para proseguirla en la empresa.

g) **La satisfacción en el puesto**

Si es importante acertar en el proceso de selección que permita a 1 empresa disponer de los directivos necesarios, no lo es menos con& guir su permanencia con un nivel de satisfacción óptimo que facilite s rendimiento.

Todo proceso de selección, por sencillo que sea, resulta caro, espe

cialmente por la etapa inicial en que el directivo recién incorporada rendirá poco y aún restará tiempo a sus compañeros que le iniciarán el la tarea a desarrollar. Para recuperar esa inversión, es preciso que e personal preste sus servicios a la empresa por un tiempo mínimo; cuanto mayor sea éste, mayor será esa recuperaéión.

...-virla

-nitre

IaVida

vn• -

1

¿Y Si un dla

le retiran

el

de conducir?

¿Qué factores son esenciales para la motivación de los directivos de una empresa?

1) *La seguridad.* En una época, como la actual, de altas cotas de paro, el temor a perder el puesto de trabajo se convierte en preocupación habitual y casi obsesiva. Por el contrario, la seguridad es algo que se aprecia cada vez más.

Otras formas de seguridad consisten en la obtención de un retiro digno, de seguro de vida y de accidentes, etc. Ha pasado ya la época en que la reivindicación principal consistía en la elevación del salario; hoy se tiende a la satisfacción de otras necesidades menos primarias, pero no de menor importancia.

2) *El ambiente profesional.* Para sentirse cómodo en la realización de su trabajo, el profesional necesita poder desarrollar su capacidad creativa y organizativa, no sentirse excesivamente vigilado, que se atiendan sus indicaciones y que exista un ambiente adecuado de cooperación con los demás directivos de la firma.

Un ambiente agradable evitará fricciones y recelos y propiciará el

ajo en equipo, que resulta imprescindible con la separación de fun-

les que modernamente todas las empresas tienen establecida.

3) *La integración en la empresa.* Son importantes todos los pasos que

den en este sentido. El directivo no debe sentirse descontento de los

es de la empresa; ha de conseguirse una plena unión de intereses: lo

que es bueno para ésta lo es para el y viceversa.

Entre **los métodos más utilizados para lograrla, citemos la entrega** de acciones **a título gratuito o a un precio excepcionalmente bajo, por** cada año **de servicio o la participación en los beneficios del ejercicio.**

Así como el cliente elige, para llevar a cabo sus operaciones financieras, una entidad bancaria de reconocida solvencia, el directivo se sentirá seguro en su puesto de trabajo cuando la empresa lleve a cabo su política de inversiones con calculado riesgo y una planificación de objetivos flexible y bien estructurada. Un plan ambicioso de conquista de nuevos mercados, asentado en una racionalización de las estructuras internas son la clave del éxito empresarial, que garantizará al «manager» activo, con elevadas dotes de organización y mando, el

dinamismo y la visión de futuro de su nueva empresa, asegurando de esta forma su permanencia en la misma.

re,V .

irnee

era_

•teor

425

El salario de un directivo ba de estar proporcionado a su grado de responsabilidad

4) El salario. Aunque ya no sea el único factor a considerar, continúa siendo el más importante, pues con él se pueden satisfacer las necesidades primarias. Si éstas no están cubiertas de manera aceptable, de poco servirán las otras motivaciones indicadas, y el rendimiento distará del óptimo, pues inevitablemente, en las horas de trabajo se estará preocupado por cómo pagar los plazos del automóvil o de los electrodomésticos, o la educación de los hijos.

El empleado, y también el directivo, identifica la aceptación de su labor y su proyección en el futuro con el salario que tiene asignado. Si considera que es más bajo de lo debido o del que obtienen otros directivos que ocupan puestos similares en otras empresas, su grado de satisfacción no será el adecuado.

Dentro de este apartado no debe considerarse únicamente el dinero que se transfiere a la cuenta corriente del directivo, sino las prestaciones de otro tipo como seguros, servicios de economatos, vacaciones, horario, etcétera.

h) La permanencia de los directivos

Las empresas, frecuentemente, tratan de conseguir en la competencia **los directivos que precisan. Aunque tengan que** capacitarlos según **la filosofía propia, tendrán la confianza de que han** desempeñado **con anterioridad un puesto similar y su rendimiento** óptimo será lógicamente **alcanzado en un plazo breve. Por ello, ha de** cuidarse a los **propios directivos para que resistan a la tentación de** aceptar las ofertas **que se les hagan.**

Una queja habitual que formulan los directivos en las encuestas **que se han realizado es la del grado de renovación relativamente** bajo **que se da en la pequeña y mediana empresa; situación lógica** si se tiene **en cuenta que su número por fuerza ha de ser escaso. Así** que se llega **en seguida a un «techo» que no se puede traspasar,** produciéndose un **cierto nivel de frustración.**

Evitar la rutina, buscar nuevas metas sin descanso

Analicemos los motivos más corrientes aducidos por los directivos para cambiar de empresa:

— Mayores oportunidades de desarrollo. Es consecuencia de haber llegado al limite de posibilidades en su anterior empleo, esperando así que se abra un horizonte más amplio.

— Un salario más alto. No es al nivel que nos ocupa el factor más importante por movernos normalmente en unos salarios ya importantes. Pero no cabe duda de que a nadie le desagrada obtener una mejora en sus ingresos por la realización de un trabajo similar.

— La búsqueda de nuevos horizontes. Ya hemos definido la agresividad como una de las características inherentes al moderno directivo. La rutina, la repetición a diario de las mismas funciones le lleva a bus-

car otro tipo de trabajo que ofrezca nuevas dificultades a las que poder dedicar sus energías.

— El deseo de independizarse. Puede llegar el momento en que el directivo desee montar su propio negocio con la experiencia adquirida en cuanto a dirección, clientes, contactos, etcétera.

Con esos elementos ha de luchar el empresario para conseguir que el directivo a quien tuvo que dedicar tiempo y dinero hasta lograr la adecuada capacitación permanezca en la empresa. Así, los sueldos de los directivos medios con un cierto grado de experiencia aumentan en una carrera sin fin.

La movilidad constante del personal directivo dentro de una empresa provoca una inseguridad general y una falta de eficacia en sus aspectos más importantes. La propia imagen queda dañada por el desconcierto que se provoca en quienes tratan con la firma: clientes, directores de banco, proveedores, etcétera.

,i) Empresario *versus* directivo

En un punto anterior hemos indicado que en ocasiones el directivo una empresa se independiza y crea su propio negocio. Pero este pa-

so no se da tan frecuentemente como pudiera pensarse, dado que las características de uno y otro son muy diferentes. Excelentes directivos fracasan estrepitosamente cuando se convierten en empresarios.

El riesgo es el elemento definitorio del empresario, mientras que quizás sea la *seguridad* lo que busca el personal directivo. Aquél ha de saber sobreponerse a todas las dificultades, y a menudo, cuando éstas aparecen, las aprovechará para conseguir mayores cotas de introducción en el mercado. Es un hombre hecho a sí mismo, *self made man,* que nunca toleraría estar a los órdenes de nadie ni seguir sus directrices.

Por el contrario, el directivo puede ser una persona con una capacitación extraordinaria, pero que prefiere la seguridad de un sueldo fijo a la incertidumbre de la marcha de su propio negocio o a dedicar prácticamente todas las horas del día al mismo.

La importancia creciente que adquieren en el proceso de dirección empresarial las nuevas técnicas de gestión han supuesto una nueva imagen del directivo de empresa. Tal como aparece en la fotografía, el nuevo dirigente empresarial debe reunir las cualidades de responsabilidad, sentido innovador, conocimiento de la teoría de sistemas de información y habilidad en la conducción del personal. Estos rasgos de la personalidad, que exige el mundo de los negocios a los responsables de empresa, conforman una especie de retrato-robot basado en: agresividad comercial, audacia innovadora, flexibilidad y

tacto en la conducción individual, capacidad técnica y de gestión.

427

p

Antes de contratar nuevo personal bay que informarse de las posibilidades legales

Cuando no sea posible realizar todas las tareas previstas con los procedimientos anteriores, ha llegado el momento de contratar nuevo personal. No obstante, conviene considerar la posibilidad de tomar empleados a tiempo parcial o con contrato temporal. Para este caso, habrá que tener en cuenta la legislación vigente en el país. En algunos países, se dan incentivos en forma de desgravaciones fiscales a las empresas que contratan a quienes buscan el primer empleo, o a los trabajadores de cierta edad que se encuentran en situación de paro forzoso, e incluso conceden la posibilidad de contratarlos temporalmente, sin el compromiso de conservarlos después en su plantilla. El conocimiento de toda la casuística legal puede favorecer a las empresas que tratan de evitar todo compromiso permanente o de duración superior a la del exceso de trabajo que se espera.

Por último, si tampoco es conveniente la contratación temporal, porque la oferta de trabajadores es para puestos fijos, aún puede pensarse si se puede subcontratar a otra empresa parte de la actividad de la compañía propia. En el terreno que estamos considerando de la pequeña y mediana empresa, este ’caso es menos frecuente que cuando se trata de grandes compañías, pero en todo caso no debe omitirse su consideración. Sólo después de haber recurrido sobre el papel a este cúmulo de posibilidades sucesivas y de desecharlas hay que preparar el reclutamiento de nuevos empleados. En este caso, comenzaremos por agrupar las tareas a desarrollar en puestos de trabajo, que quedarán definidos por aquéllas, y daremos comienzo a la búsqueda de las personas necesarias para cubrirlos.

b) Reclutamiento del personal

Cuando se llega a la conclusión de que resulta inevitable —o conveniente— la contratación de personal nuevo para determinados puestos de trabajo, con unas funciones bien definidas en las descripciones correspondientes, hay que comenzar por hacer una prospección dentro de la empresa, para tratar de cubrir los puestos mediante reclutamiento interno, antes de ofrecerlos al exterior. Así, situaremos al personal ya existente en puestos más adecuados a su formación o aficiones, y serán las vacantes producidas las que ofreceremos al exterior.

Sólo cuando no encontremos en la plantilla actual de la empresa candidatos para los puestos ofrecidos, buscaremos fuera de ella. Aun en este caso, es muy conveniente que el personal esté enterado de la búsqueda y de que se le ha tenido en cuenta antes de emprenderla. Será un

motivo de satisfacción general saber que la empresa ofrece oportunidad prioritaria a sus propios empleados.

Las fuentes que proporcionarán candidatos externos san varias: las contestaciones a los anuncios puestos en los medios de comunicación, las propuestas de los empleados propios, los inscritos en las oficinas de empleo (estatales o profesionales), los seleccionados por empresas especializadas en tal menester, la jefatura de estudios de los centros de enseñanza y algunas otras. En todo caso, hay que precisar con los candidatos, en entrevistas individuales y reservadas, la remuneración del puesto ofrecido, las beneficios adicionales, la situación en la cadena de mando de la empresa, el jefe o subordinados inmediatos, etcétera.

c) Formación en el trabajo

Una vez contratados los candidatos, se inicia la fase de formación en el trabajo, de vital importancia si se pretende obtener buenos resultados. No basta con cubrir un puesto de trabajo con la persona que pa-

:ce idónea, sino que el entrenamiento posterior ha de marcar su ren-

ciento a largo plazo, evitando la adopción de procedimientos de tra-

ajo erróneos o contrarios a los utilizados por la empresa. La formación en el trabajo puede confiarse en parte a centros de

!fianza externos, como es el caso de los aprendices con horario

tringido que cursan estudios profesionales, o los operarios someti-

a cambio de actividad que reciben cursos de organismos oficiales

:ializados, los cuales proporcionan la técnica y la dirección de la

'ación, por lo general gratuita, y se valen de supervisores de la pro-

empresa para lograr la transformación. Pero la empresa debe tomar medidas activas de formación y se-

guimiento. El jefe inmediato es muchas veces quien se encarga por completo de dicha tarea; otras veces tiene la ayuda de un departamen-

to especializado —el de Personal, casi siempre— que elabora los datos que él proporciona. El período de formación en el trabajo es variable en su duración; depende de las características de la tarea encomendada

de la formación previa que aporta el empleado, así como de sus dotes

-sonales. La labor es ardua, sin duda, y algunas veces parece perdi-

por cuanto el candidato renuncia al final al puesto de trabajo; sin

rgo, debe considerarse la conveniencia de que un candidato des-

wa que no sirve para un puesto y renuncie a él, antes de que perma-

a disgusto en la empresa.

Las evaluaciones parciales que se obtienen en este período de ob-

u-vación se van consolidando en el expediente del empleado, quien

debe conocer, por otra parte, que está sometido a prueba durante un

tiempo establecido en el contrato, que será variable según el país y el sector de actividad de la empresa; si al final de dicho período están conformes tanto el empleado como el empresario con la continuidad en el puesto, nos encontraremos con la incorporación definitiva a la plantilla de una persona seleccionada con todos los medios razonables a nuestro alcance.

d) El archivo de expedientes del personal

La práctica dirá si la elección ha sido adecuada

Todas las empresas deben registrar los datos de sus empleados en expedientes individuales que conforman el archivo del personal. Este archivo no tiene que ser necesariamente prolijo, pero sí conviene que esté siempre puesto al día y contenga todos los datos imprescindibles sobre cada empleado.

Los datos personales de nombre, número en la empresa, domicilio,

¡teléfono, nombre de los familiares inmediatos, fecha de nacimiento y

fecha de ingreso en la compañía son los de cabecera.

Figurarán en el expediente la categoría o puesto del empleado en el

>mento de su ingreso en la empresa, el resultado de las pruebas de

La clave de la información reside en un buen archivo de datos

,

IIIIMIS

M

La ficha de cada empleado contendrá su historial

selección, y los datos de seguimiento durante el período de pru(

También los ascensos a categorías superiores con sus fechas, así

los cursos de formación recibidos, dentro y fuera de la compañía.

La historia salarial del empleado también estará recogida en su

pediente, junto con las retenciones para el sistema de seguridad social

y relativa a sus ingresos.

Los premios y sanciones constituyen otro capítulo del expediente'

personal de cada empleado. Las sanciones se registrarán con su fechai la naturaleza y gravedad de la falta cometida y la sanción impuesta.

Los premios constarán también con la fecha de concesión, el acto **o'** comportamiento que la determinó y la naturaleza del premio que **se ha** concedido.

3. LA CLAVE DEL TRIUNFO DEL PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO

No se pretende dar en las páginas siguientes una «solución» milagrosa, que no existe; simplemente analizaremos algunos de los medios que se deben utilizar para hacer más competitivo el propio negocio, salvándolo de los escollos que se puedan presentar.

Trabajo, trabajo y más trabajo es el primer consejo que debe darse a todo empresario que aspire a tener éxito en su tarea. Es cierto que tendrá que trabajar muchas horas al día y que permanentemente su mente tiene que seguir abierta, pensando en el mañana y en planes a medio y largo plazo. Pero, con ser importante, no basta con trabajar; el pequeño empresario moderno tiene que estar al corriente de las nuevas, técnicas del mercado en que se mueve.y sus tendencias, poseer buenas relaciones. No se trata, en suma, de un único factor, sino de una combinación de conocimientos y recursos que hagan más útiles las horas dedicadas.

No todos los empresarios se comportan de la misma manera; unos triunfan y otros fracasan. El estudio del comportamiento de unos y otros conduce a pensar que unas determinadas actitudes pueden propiciar el éxito; o sea, el beneficio, motor de la empresa en una economía de libre mercado. Debe hacerse la salvedad de que el resumen de la empresa, el sector económico

en que está inserta, las condiciones sociales, etc., son elementos a considerar, pues influirán en la posibilidad real de tener éxito o, por el contrario, propiciarán el fracaso.

a) **El** entorno socioeconómico

La empresa es una

:a del

Tune de un

económico

amplio

Una empresa no es una isla alejada en el océano en la que su propietario se comporte como un nuevo Robinsón. La legislación influirá sobre su actividad hasta en los mínimos detalles. Pensemos en los salarios y estipendios que hay que satisfacer al personal contratado, en los horarios legales, en los impuestos a pagar, etcétera.

Pero no sólo hay que contar con las normas legales vigentes. También los cambios de las variables económicas, como los aumentos en

los costos de la energía o los acuerdos gremiales de fijación de precios, influirán en la marcha del negocio.

Por último, cabe señalar la influencia de los factores sociales: tendencia de la demanda, influencia de la publicidad en diversos medios, etcétera.

La imagen de las modelos refleja cuan profundamente ha penetrado la publicidad en el mundo moderno y la elevada dependencia del sistema económico con respecto a las técnicas publicitarias y de creación de estados de opinión. El empresario y los directivos deben conocer las técnicas de marketing y los secretos de la publicidad para programar una estrategia de ventas acorde con las necesidades y gustos del consumidor. Para comercializar sus productos tendrá en cuenta tanto la evolución de la demanda interna cuanto la previsión de futuras variaciones fruto de modificaciones en mercados nacionales y supranacionales. La importancia de las técnicas agresivas publicitarias en la «conducción del comportamiento del consumidor» será el eje sobre el que girará su política de ventas.

El pequeño empresario poco puede hacer para variar esas magni-

tudes; pero sí puede tener en cuenta las coordenadas en que se mueve y obtener el máximo provecho del entorno en que comercializa sus productos. En este sentido, luchar contra corriente ha llevado al fracaso a muchas pequeñas empresas que han olvidado el axioma de que das cosas son como son y no como quisiéramos que fuesen».

Resulta, por tanto, fundamental conocer cómo es el mundo que rodea a la empresa, de modo que la dirección no puede encerrarse en sí misma o en el pequeño círculo de sus empleados, clientes o proveedores. Ha de atender a las posibles variaciones que se vayan a producir y cómo afectarán a su negocio para evitar o aminorar sus efectos desfavorables o aprovechar una coyuntura de la que se pueda sacar provecho. Adelantarse a la competencia es un factor importante para obtener el éxito en los negocios.

433

b) **La actuación del empresario**

El *control* que sobre su negocio ejerce el empresario es tanto más importante cuanto menor es la envergadura del mismo, llegando incluso a abarcar todas sus áreas. Cuando entramos en contacto con un pequeño empresario comprobamos en seguida que conoce los precios y condiciones de sus proveedores, los datos acerca de sus clientes y de la competencia, la eficacia de cada uno de sus empleados, las posibilidades de obtener préstamos de los bancos o de incrementar algunas de las líneas que produce o que comercializa, la composición de su inventario, etcétera.

�I

La grandiosidad de unas oficinas bancarias o similares refleja el dinamismo y el ingente volumen de las operaciones financieras que llevan a cabo las instituciones de crédito en la actualidad. Hasta fechas recientes, los directivos centraban sus esfuerzos en el desarrollo cuantitativo: crecimiento de las capacidades técnicas, expansión de mercados, incremento del volumen de ventas, etc. Sin embargo, se va imponiendo un nuevo concepto de dirección centrada en un desarrollo cualitativo: al información y control de objetivos; bl planteamiento científico de los procesos de decisión; c) transparencia y coparticipación en las decisiones; dl peso específico de las relaciones públicas; el mayor eficacia económica y social en la asignación de los recursos; fl responsabilidad social de la empresa.

La cabeza de este hombre es un pequeño ordenador que reúne todos esos datos y, realmente, esta versatilidad es un requisito imprescindible para subsistir. En este tipo de empresas el absentismo es, cuando menos, peligroso, ya que los recursos de que se dispone suelen ser escasos y se pueden agotar si la evolución no se sigue paso a paso. Todos conocemos algunos pequeños empresarios que han dejado de serlo por no prestar la atención requerida a la marcha de su negocio, y cuando he quiso enmendar esa postura, ya fue demasiado tarde.

Consideremos ahora la *moral* del empresario, esto es, su estado de ánimo. Ante las primeras dificultades que se producen, el empresario nato las estudia detenidamente, hasta encontrar una solución para disminuir su incidencia. Por el contrario, el empresario que fracasa se deja arrastrar rápidamente por los acontecimientos y procede a la liquidación del negocio.

a

L

La flexibilidad consiste en la rápida adaptación a las nuevas cir-

Istancias que aparecen día tras día; esto es, en la capacidad de res-

testa. Si los soportes ”que sustentan la empresa son demasiado

;idos, si los elementos que es preciso sopesar, etc., exigen un tiempo

:ioso, se estará en una vía muerta que conducirá, a corto plazo, a la

tidación de la empresa. Aquí es totalmente válida la frase que hi-

famosa los «contestatarios» franceses en mayo de 1968: «La ima-

ión al poder». Sólo el empresario imaginativo y que sea capaz de

’rtar nuevas soluciones subsistirá ante el reto que la economía mo-

le plantea día tras día.

A imagen del arquero ***que*** *concentra su atención* ***en*** *el supremo esfuerzo* ***de*** *tensar el arco, instrumento flexible y eficaz por excelencia, el dirigente empresarial moderno ha de ser capaz de aunar esfuerzos, concentrando su atención en el cumplimiento eficaz de los objetivos de la empresa y haciendo gala de flexibilidad para adaptarse a los procesos de cambio en que se halla inmerso el mundo de los negocios. Para ello debe ser un paladín de la innovación, de la formación* y *perfeccionamiento del personal subordinado y del asesoramiento a niveles funcionales. El control de los procesos directivos ha de perder el tradicional sentido de la vigilancia para convertirse en sistema de información, «feedback», que mejore las decisiones* y *permita a cada ente decisor adoptar las correcciones necesarias.*

La valoración de la *publicidad* es muy diversa. Pese a su enorme influencia en nuestras vidas, no todos los empresarios están dispuestos a gastar su dinero, por temor a que el aumento en las ventas no lo compense. La realidad muestra cómo el empresario que ha acudido a ella, en un porcentaje elevado de casos, pertenece a los que consiguieron el

triunfo, mientras que los reacios son muy numerosos en las listas de los que fracasaron.

Con respecto a la publicidad, no basta con desear hacerla, hay que

tber cómo. No se permite el error en la elección del medio, de la épo-

idónea, o su intensidad.

El *nivel de vida individual* está íntimamente ligado a la prosperidad

io. En efecto, las posibilidades financieras para desarrollar la

resa estarán en razón directa del patrimonio particular, dadas las

ltades habituales para acceder al mercado de capitales: bancos,

:iones de crédito, etc. Lao necesidad de financiación es mayor en

Planificar las entradas y salidas de capital para evitar la descapitalización

los inicios y el propietario tiene que adecuar sus gastos a lo que marquen las necesidades del negocio, para que el beneficio que se obtenga pueda ser invertido en su desarrollo, evitando la descapitalización.

Las *ventas a crédito* adquieren una importancia cada día mayor. El porcentaje que representan sobre las ventas totales nos demuestra que quien no está dispuesto a vender a crédito tiene dificultades de comer. cialización. Pero aunque se quiera, en ocasiones, la estructura financiera de la firma no lo permite, y los clientes se marcharán con la competencia. Hay que saber combinar el crédito concedido y el que se puede disponer y los costos que uno y otro representan para la explotación adecuada del negocio.

Las posibilidades de *obtención de capital ajeno* marcan la marcha de la empresa. Quien tiene la habilidad de conseguirlos estará en mejor posición ante la competencia, siendo necesario el conocimiento de las diversas fuentes a que se puede acudir, las clases de crédito que exis ten, el costo que se puede pagar, etcétera.

La política de *fijación de precios* es otro instrumento que permitirá eliminar problemas de escasez de ventas o de acumulación de stocks. Surge aquí la disyuntiva de marcar el precio de un artículo según un margen de beneficio previamente establecido que absorba los costos de explotación más un porcentaje mínimo o de acuerdo con los precios fijados por la competencia, señalar los que se consideran más convenientes, según un sistema flexible, que permita primar unos artículos con un mayor beneficio que el que se obtenga en otros.

En la etapa inicial de la vida de la empresa, el margen con que se opere y los precios finales deben permitir la introducción en el mercado y la captación de clientes, aunque se deba sacrificar el rendimiento previsto a lá inversión realizada.

La *fijación de objetivos* permite conocer que la filosofía que se trata de aplicar tiene su influencia sobre el éxito final. Si ya hemos indicado que el empresario debe reunir, entre otras cualidades, la de su flexibilidad, hay que mencionar que igualmente debe saber adónde quiere llegar y los medios necesarios de que dispone para conseguirlo; son dos exigencias que se deben hacer compatibles.

Diversificar las líneas de actuación y marcar los límites del crecimiento están incluidos en la política general de objetivos. ¿Hasta dónde se puede desarrollar la empresa según su estructura actual y qué posibilidades

existen de variarla? ¿Hasta qué punto conviene la expan-r

sión? Son cuestiones que en todo momento se deben tener claras,

evitar estancamientos que nos resten competitividad y saltos adelante que supongan demasiLdo riesgo.

El personal es uno de los factores clave de la empresa

c) El personal

La empresa es un conjunto de factores que tratan de

fin, y el personal es uno de los más importantes. Si la din

pacitada, si los recursos financieros con que se cuenta

FIJACIÓN DE OBJETIVOS EN PRH

OBJETIVOS, POLÍTICAS Y PLANES DE LA EMPRESA

ETAPA

2, ETAPA

3’ ETAPA

SITUACIÓN DEL PERSONAL EXIST.

PREVISIÓN DE LA

EVOLUCIÓN

’OBJETIVOS DE LA POLÍTICA

DE PERSONAL

SITUACIÓN ACTUAL

PLANES Y PROGRAMAS

DE PERSONAL

SITUACIÓN FUTURA

CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL

PROGRAMA

PRH Planificación de Recursos Humanos

si el producto que se comercializa ha sido bien aceptado, pero las personas que trabajan en el negocio no están al nivel exigido, el empresario tendrá que replantearse un cambio inmediato.

En una gran empresa, las faltas de unos pueden ser fácilmente cu-

biertas por la labor de los demás, pero en el pequeño negocio esa posi-

bilidad se ve un tanto mermada, por ser más reducida la plantilla, y los recelos de unos por la posición de los demás pueden entorpecer el

complejo funcionamiento del conjunto. Armonizar la labor de los

rnpleados, evitar interferencias y duplicidades, y asignar un salario

justo, es una ocupación a la aue el pequeño empresario debe indicar

atención preferente.

La Planificación de los Recursos Humanos implica un conjunto de operaciones encaminadas a conseguir en el futuro los objetivos fijados por la Dirección de la empresa. Por tanto, los objetivos constituyen el punto de partida sobre el que se asienta el proceso de gestión y conducción del personal. En general, los objetivos se expresarán en términos de beneficio, crecimiento y desarrollo de las ventas, conquista de mercados, etc. Ello supone como dato previo un análisis de las necesidades y posibilidades de la plantilla y una extrapolación de las perspectivas futuras con el fin de adecuar aquella al óptimo de la capacidad productiva. En este aspecto, cobran relieve objetivos como la reducción de los costes de personal, la disminución de la rotación, la flexibilidad de las plantillas, etcétera.

Se constata en encuestas realizadas que la plantilla permanece

instante a lo largo del tiempo en un tanto por ciento muy elevado. En

ts empresas pequeñas, pero dotadas de una dirección audaz y ambi-

)sa, el empleado que ingresa muy joven puede ascender rápidameny llegar a posiciones de gran responsabilidad. En cambio, en los

muy pequeños que presentan escasa movilidad, las posibili-

ides son mucho menores y el «techo» ascendente se alcanza pronto.

;urge así la necesidad de motivar al personal mediante la concesión de

por sobreproducción, rotación de puestos para evitar la rutina,

:étera.

Por diversas razones, algunos pequeños empresarios sienten esca-

vocación por mejorar continuamente el nivel de capacitación del

mal a su cargo. Incluso el sistema de rotación en los puestos de

ajo a veces despierta menos entusiasmo del que debiera; y lo mis-

puede decirse de la formación en centros especializados y de las económicas para realizar cursos por correspondencia.

Esta relativa falta de interés por la formación del

afortunadamente, va siendo cada día más cosa del pasado— puede

decer a diversas causas; concretamente:

— El temor a que los empleados abandonen la firma para con la competencia. — La falta de interés por parte del personal. — El elevado costo de la enseñanza.

— La falta de aplicación práctica, por el excesivo volumen de la

señanza teórica, o por las características de la empresa.

El sistema económico moderno en el que están inmersas las empresas exige de los empresarios audacia e imaginación en la promoción de sus productos, pero, por *encima de todo, requiere la puesta a punto de una red de comercialización que se encargue de la captación, tratamiento de datos y comunicación de la información necesaria a los departamentos de*

Planificación y Ventas para establecer un riguroso control de las decisiones tomadas y aplicar, eventualmente, las correcciones necesarias. De la agilidad y dinamismo de que

hagan gala los

ndedores, como queda Vente en la fotografía, pende en buena medida éxito comercial de la

d) La política de ventas

Para el empresario, este campo es el más importante. Si las vent¿

aumentan, estará satisfecho, pero si se mantienen estacionarias o cienden, se esforzará, lógicamente, por invertir la situación.

La política comercial se convierte así en el eje central del negocio,

pues de poco serviría fabricar y vender una gama de artículos de calidad a un precio justo si no se contase con el número adecuado de clien-

tes o las compras fuesen insuficientes. Pero tampoco aquí debemos **caer en exageraciones. «El cliente siempre tiene razón» es frase** que, **aun los no iniciados en los temas que hacen referencia a la** empresa, **conocen sobradamente. Pero esa aseveración debe ser matizada,** y **cuando no sea fundamentada, el empresario habrá de** hacérselo

comprender en la debida forma.

Es evidente, sin embargo, que la falta de atencióir a los clientes es una política nefasta para cualquier empresa. Entre las consideraciones a tener en cuenta en este sentido merecen citarse:

— Respetar los plazos de entrega acordados y, los precios ofertados. — Avisar con antelación de cualquier aumento de tarifas. — Mantener la calidad de los productos. — Prestar el asesoramiento oportuno. — Atender todas las reclamaciones.

El empresario también tiene que ser experto en «relaciones públicas» y esforzarse por atender las indicaciones que los clientes le hagan. Una queja desatendida puede provocar la pérdida de un buen cliente, aunque no siempre haya que darle la razón.

Esta faceta de relaciones públicas debe extenderse a todo el personal, pues hay empresarios que opinan que no debe crearse el cargo específico de «responsable de relaciones públicas», sino que todos los componentes de la empresa deben serlo.

e) **La posición personal**

Es indudable que el empresario imprime su sello en su pequeño negocio, que él crea según sus criterios, a su imagen y semejanza, bajo la influencia continuada y permanente que él aporta y que lo convierte en un reflejo de su personalidad.

La preferencia por el riesgo es una de las características claves definitorias del empresario, que lo diferencian del simple empleado quien prefiere la seguridad a montar su propio negocio.

Igualmente, ha de estar dispuesto a sacrificar muchas horas del día al perfeccionamiento de la organización, aun con sacrificios de orden

familiar. Para llegar a obtener buenos resultados no se deben ahorrar

ierzos.

La capacidad de reacción ante las situaciones distintas y la utiliza-

ín de nuevas fórmulas para abrirse camino serán virtudes necesarias

ite las dificultades que normalmente se presenten.

Y, por último, señalemos que el empresario nuevo no debe preten-

der obtener rápidamente unas pingües utilidades, sino que tendrá que

esperar a consolidar el negocio y a que éste eche raíces, antes de recoger los frutos.

Cuidar al cliente: objetivo principal de la política comercial

fi La empresa y la comunidad

La ciudad en que está ubicada la empresa tiene una influencia importante sobre la vida y posibilidades de ésta. La prosperidad repentina de muchas localidades pequeñas ha originado la creación de múltiples pequeños negocios que han florecido conjuntamente.

RESTAURANT

Arriba. La íntima conexión entre desarrollo económico y crecimiento urbano es a menudo causa de graves distorsiones de la vida comunitaria, en particular en aquellas áreas urbanas cuya población depende fundamentalmente en cuanto a su trabajo de una firma industrial o de una rama de producción especializada. La crisis de la empresa o sector repercute en el conjunto de la población de un modo acumulativo en todas las esferas de la actividad económica.

Por el contrario, en lugares en que la población se dedica fundó mentalmente a una firma o sector económico, ante dificultades de éstos, las empresas creadas se verán obligadas a cerrar o trasladar sus actividades. Pensemos en el caso de localidades mineras, cuando se cierra la explotación por no ser ya rentable.

Abajo. El crecimiento urbano impone con frecuencia cambios en la ubicación geográfica de las plantas industriales. Las empresas con un desarrollo tecnológico de vanguardia liquidan las instalaciones industriales obsoletas sustituyéndolas por plantas modernas, ubicadas ahora en polígonos industriales de nueva creación.

En definitiva, la función social del empresario se sitúa en la creación de puestos de trabajo que procuren a sus conciudadanos un medio de vida satisfactorio, y en mantener o aumentar su capacidad empleadora por medio de una gestión efectiva y audaz. La empresa es un lugar de creación de riqueza. En la medida en que un empresario triunfe en sus propósitos, conseguirá mejorar el estatus de la gente que aglutina a su alrededor y por lo tanto de la sociedad que le rodea.

g) **El prestigio**

Cuidar la propia imagen es otra de las tareas fundamentales del pequeño empresario. Si a veces cuesta alcanzar un determinado nivel de aceptación entre la posible clientela, tampoco hay que dormirse sobre los laureles en la lucha por no perder lo conseguido a lo largo de muchos años de esfuerzos. Siempre hay que estar atento a las innovaciones que lanza el mercado para ofrecerlas al público en las mejores condiciones de precio y tiempo.

C) CASO PRÁCTICO PREPARACIÓN DE UN ADJUNTO

La responsabilidad social del empresario radica en alcanzar sus objetivos

Los hermanos Alfredo y Manuel Torres fundaron en 1970 una empresa cuyo objetivo era el equipamiento de hoteles. Se habían dedicado antes al comercio mayorista de muebles y equipo para el hogar, y aprovecharon la coyuntura favorable del crecimiento hotelero en su comarca para trasladar su actividad a este sector, donde podían emplear sus conocimientos y sacar mayor provecho aunando sus esfuerzos. Alfredo se encargó de la administración de la nueva empresa, mientras que Manuel se ocupó de buscar clientes, dadas sus buenas relaciones y su reputación de seriedad.

La empresa creció rápidamente, gracias a la política de estricto cumplimiento con los clientes y a la buena calidad de los productos suministrados. Pronto hubo que contratar personal vendedor, para la preparación de las entregas y administrativo. Sin embargo, Manuel no podía hacer frente a todo el trabajo que tenía que desarrollar personalmente, y comprendió la necesidad de contratar un adjunto que le descargase de parte de sus tareas y en quien pudiese confiar. A tal efecto, puso un anuncio en un diario local, en el que se ofrecía empleo a un director de ventas con buena formación básica, pero sin necesidad de experiencia, puesto que la empresa se encargaría de proporcionársela, junto con la formación adicional, que fuese precisa.

Entre las respuestas al anuncio, llamó la atención de Manuel la carta de un joven de veintiséis años, casado y libre del servicio militar, que trabajaba

como agente de seguros y deseaba promocionarse en el campo de las ventas. Convocado para una entrevista, el joven Rafael Peris se presentó con toda puntualidad. Manuel hizo una breve síntesis de las características personales y profesionales que se buscaban en el aspirante y a continuación se desarrolló el siguiente diálogo:

—Señor Peris, considero que usted reúne las cualidades necesarias para el puesto que ofrecemos. Sin embargo, el trabajo de creación de

r

-,N-;

K_I

empresa entrevista a un joven con el propósito de contratarlo y delegar en él parte

El joven se esfuerza por aprender su nueva actividad pero se siente cli

El director le ofrece aumentar sus ingresos apelando al sistema de

te la falta del estimulo adecuado, el joven empleado decide marcharse de

entorno agradable en un hotel exige ciertos conocimientos espe-

les, buen gusto y experiencia. El equipo auxiliar también requiere

ja formación técnica especial que usted no tiene todavía, pero no-

tros le proporcionaremos esa experiencia que le falta y, con sus co-

;imientos básicos, creo que conseguirá adaptarse al puesto.

—Estoy muy interesado en introducirme en el sector de ustedes, ,eñor **Torres, ya que me ofrece nuevas perspectivas. Pondré todo mi** ,nterés **en asimilar los conocimientos y ser útil a su empresa.**

—Este sector ofrece buenas expectativas a quienes lo conocen y estan **dispuestos a trabajar. Nuestra empresa crece y brinda un porvenir prometedor a un joven como usted, que esté dispuesto a ayudarme personalmente. No me basto para atender a todas las instalaciones en curso, los años no pasan en balde y siento la necesidad de apoyarme en alguien de confianza. ¿Está dispuesto a aceptar el puesto?**

—Por descontado, señor Torres. Su propuesta me parece muy inteesante. Hasta ahora he trabajado en cometidos secundarios, por lo que integrarme en su empresa al nivel que me ofrece es una oportunidad que trataré de aprovechar.

—Señor Peris, ¿tiene que avisar a la compañía de seguros que se marcha? ¿Cuándo podrá venir con nosotros?

—Podré incorporarme el próximo día uno. —Bien. Le espero ese día a las nueve. — Hasta entonces, señor Torres.

El día acordado, el joven Peris acudió puntual al trabajo. De inmediato se le puso como vendedor en el establecimiento. Rafael tenía cierta dificultad en localizar el mobiliario y el equipo que los clientes solicitaban, pero Manuel le dijo que podría mirar los catálogos en su tiempo libre, para irse familiarizando con ellos. Así, estuvo trabajando durante una semana, sobreponiéndose a las dificultades con ayuda de los demás empleados y estudiando por su cuenta la información disponible siempre que tenía tiempo.

Peris no se mostró muy satisfecho con su primera paga. Se presen-

tó ante Manuel y le dijo:

—Señor Torres, el sueldo que me ha pagado no me llega para mantener a mi familia. Es cierto que no hablamos de la retribución, pero no te imaginaba que sería tan baja.

—Comprenda que se está usted formando y no puedo pagarle más. todo caso, puedo hacer que le abonen las horas extraordinarias si se por la tarde en el almacén. Así conocerá mejor los equipos y el)iliario.

—Está bien. Tendré que dedicarle menos tiempo a mi familia, pero isito un ingreso complementario.

Por la tarde, el mismo Manuel estuvo explicándole a Rafael las icterísticas de diversos artículos. El aspirante mostró mucho interés

en las explicaciones y formuló algunas preguntas inteligt

aquéllas. Durante las semanas siguientes, Rafael se quedó tc

des en el almacén después de la hora de salida. En ese tiempo,

ir perdiendo su interés en el negocio. En un principio, Manuel le

di parte de su tiempo libre, para tratar de animarle y por último,

dió llevarle consigo a visitar algunas instalaciones. Esto animó

nuevo a Rafael, pero pronto el aumento de la carga de trabajo impidil

a Manuel pedir al aspirante que le acompañase.

De modo que Rafael se quedó solo en el despacho y en el almacén Poco después, quedó a cargo del negocio durante unos días en que Ma4

nuel hubo de viajar por razones profesionales. En ese tiempo, Rafael

ausentaba con frecuencia, según decía, para revisar algunas instala-

cienes en curso, y a la vuelta de Manuel le pidió una entrevista a solas,

en la que expuso:

—Señor Torres, sé que no le agrada lo poco que progreso en mi tra-I

bajo. A mí tampoco me acaba de gustar. Creo que lo mejor sedal

marcharme de la empresa.

—Como quiera, señor Peris. Trataré de arreglarme solo por ahora. Y aquí terminó la relación laboral.

Algunas reflexiones

Torres no supo programar la formación de Peris, ni fijar desde el principio algunos puntos fundamentales, como el salario y las obligaciones del aspirante. Peris dimitió de su puesto porque no encontró en su jefe el liderazgo que necesitaba, ni vio su futuro en la empresa con claridad. Una formación poco coherente y que no respondía a un plan concreto y definido, que le marcase unos objetivos claros, le hizo perder interés en el negocio.

Cuestionario 1. ¿Se ha elegido al candidato idóneo? ¿Se enfocó correctamente la entrevista con Peris?

2. ¿Qué precisiones habría hecho el lector de haber ’asistido a la entrevista con el aspirante?

3. ¿Cómo se debería haber planteado la formación de Peris? ¿Qué etapas se deberían haber marcado en el proceso?

4. ¿Qué se hizo mal en la introducción al puesto de trabajo? ¿Y en el seguimiento? ¿Debió dedicar Torres más tiempo a la capacitación de Peris?

5. ¿Podría haberse recuperado a Peris cuando éste decidió dimitir? ¿Cómo? ¿Qebería haberse hecho?

6. ¿Qué haría el lector en el lugar de Torres? ¿Y en el de Peris?

a

EJERCICIOS DE EVALUACIÓN

A continuación se proponen unos ejercicios que permitirán al lector valorar en términos de VERDADERO o FALSO, mediante la simple comprobación de sus respuestas, una serie de frases sencillas, pero claves para juzgar si se ha captado la importancia de la gestión del personal y sus distintos aspectos.

ler ejercicio

I. V F En la pequeña y mediana empresa, la gestión del personal

es una función importante de la dirección.

2. V F Contar con un modelo para la solicitud de empleo permi-

te, sobre todo, disponer de gran cantidad de datos sobre los aspirantes.

3. V F El mejor medio de evaluar al solicitante de un puesto de

trabajo es la serie de pruebas psicológicas.

4. V F Las cartas de recomendación constituyen una gran ayuda

para seleccionar los candidatos.a las vacantes que se trata de cubrir.

5. V F La entrevista es necesaria para contrastar los datos y la

personalidad del candidato.

6. V F Cuando se pretende asignar tareas, son más importantes

la destreza física que las caractefísticas humanas.

7. V F En la descripción de tareas, debe especificarse el máximo

rendimiento esperado.

8. V F Cuando se entrevista a un candidato, conviene exponer

los puntos de vista propios para que luego se manifieste él con mayor franqueza.

9. V F Aunque a veces no lo reconozcan, todos los empresarios

tienen su propia opinión sobre la dirección del personal.

10. V F La formación en el puesto de trabajo es el sistema que más se aplica en la actualidad.

11. V F En todas las empresas, aun en las que carecen de un plan estrictamente de formación, el costo de esta actividad es significativo.

12. V F Deben restringirse los planes de formación a largo Plazo, que no producen beneficios inmediatos.

13. V F Una función necesaria para la empresa puede quedar invalidada por falta de colaboración del personal.

14. V F

15. V F

16. V F

Es incuestionable que todos los empleados de una

sa aspiran a ocupar puestos de responsabilidad.

Cuando a un empleado se le concede un puesto de responsabilidad, hay que investirlo de la autoridad consiguiente.

Quizá sea lo más oportuno revelar a cada empleado los resultados de la evaluación que se le hace periódicamente.

17. V F

18. V F

19. V F

s’a idea que sobre sí mismo y sobre su valía tiene un empleado no suele tener relación con el modo como cree realizar su trabajo.

Los pequeños y medianos empresarios no suelen tener todos la misma idea de cuáles son los factores importantes para,calificar a sus empleados.

Más que el sueldo individual que reciben los empleados de una empresa, suele influir en su ánimo y en su rendimiento la comparación con otros salarios de su mismo niver:

20. V F

Siempre que se pague lo suficiente a los empleados, éstos no se preocupan del sistema retributivo.

21. V F

El grado de entrega y el máximo rendimiento del personal están íntimamente ligados a las expectativas de subida de salario y de- premios especiales.

22. V F

Los seguros de enfermedad y accidente, cuya financiación suelen compartir la empresa y el empleado, no son beneficios adicionales del empleado.

23. V F

En muchos países, cada vez es mayor la contribución de las empresas a los seguros de enfermedad y accidente.

24. F

25. V F

26. V F

Suele ser más fácil ganarse la confianza de la plantilla que perderla.

En el proceso de aplicación de las normas disciplinarias, la imposición de una sanción constituye la última fase.

Cuando se han analizado bien los hechos, se ha decidido una solución y se han tomado medidas inteligentes, podemos decir que se ha enfocado bien una reclamación.

27. V F

El empleado no suele aceptar que ha incurrido en uña falta de disciplina merecedora de una sanción.

Inundo ejercicio: Responder a las siguientes

reguntas

1. ¿Cree usted que es más beneficioso para la empresa contratar personas experimentadas en el desempeño de su puesto de trabajo o reclutar jóvenes ambiciosos y moldeables?

2. ¿Cuál es, en su opinión, la ventaja de la formación en el seno de la empresa? ¿Y en centros especializados?

3. ¿Considera que los procedimientos para la calificación del personal son iguales para todas las categorías de la empresa?

4. ¿Cree que se impone la existencia de una revisión salarial? ¿En qué criterios la basaría?

5. ¿Considera beneficiosa para la empresa la rotación en los puestos de trabajo o prefiere la inmovilidad? ¿Por qué?

Tercer ejercicio: Conteste Verdadero o Falso

1. Un verdadero jefe no tolera que sus instrucciones se discutan.

2. Una de las notas distintivas del buen empresario es saber escoger sus colaboradores.

3. El arte de la dirección de personal se basa en la aplicación de la psicología de las relaciones humanas al contexto de la gestión empresarial.

4. El principio de la jerarquía se fundamenta en la autoridad sin límites.

5. El motor de la actividad laboral es el afán de lucro; los incentivos morales no tienen cabida en el mundo económico.

V F

Respuestas al primer ejercicio

1.	V	11.	V
2.	F	12.	F
3.	F	13.	V
4.	F	14.	F
5.	V	15.	V
6.	V	16.	V
7.	F	17.	F

8. F
9. V
10. V
18. V
19. V
20. F

447

21. V 22. F 23. V 24. F

25. F 26. F 27. V

i

itttl

Respuestas posibles al segundo ejercicio

1. La elección entre personas experimentadas o moldeables dependerá de los objetivos de la empresa, de la expansión o contracción de la actividad de la compañía, así como de la rotación esperada del personal y de los cambios tecnológicos que impliquen una reestructuración de la plantilla.

2. La formación en la propia empre'sa es mucho más económica que en los centros especializados. Ahora bien, en estos últimos se obtine una relación con otras empresas, del mismo o distinto sector, lo cual permite conocer diversos problemas desde diferentes prismas.

3. Los procedimientos para la calificación del personal en la empresa dependen de su categoría laboral; se establecerá uno para los directivos y otro para los subalternos.

4. La revisión de salarios es un imperativo económico-social, aunque_dependerá de las circunstancias socioeconómicas del sector y de la empresa; en todo caso, debe ser justa y diferencial, y calcularse sobre la base del rendimiento.

5. La conveniencia de la rotación estará siempre en función del índice del sector y de las características de la empresa.

Recordemos que el índice de rotación depende de:

• la situación económica general • la movilidad imperante en el sector
• la política de personal de la empresa

las condiciones existentes dentro de la empresa

Respuestas al tercer ejercicio

1. F 2. V 3. V

4. F 5. F

448

SECCIÓN II

1111

r

Y

,. i.

.n...

a, a #u-

. a.. .+-.. f

•

, N

1*

,

LA COMUNICACIÓN

NTRE LOS DIVERSOS

TVELES DE GESTION

ASPECTOS DE CARÁCTER GENERAL

IDEAS GENERALES Todos conocemos la historia bíblica de la torre de Babel, que el

)mbre pretendió elevar para alcanzar el cielo. Para castigar tamaña

>berbia, la cólera divina se desató sobre los constructores, haciendo

sus lenguas se confundiesen, e impidiendo que lograsen entender-

El resultado fue, como cabía esperar, un verdadero colapso de las

iunicaciones. Nadie lograba hacerse comprender de los demás, y la

re de Babel jamás pudo ser terminada.

Se ignora qué fuerzas negativas pueden actuar en muchas empre-

que hacen igualmente imposible el diálogo y la comunicación entre

liversos niveles de gestión, pero lo cierto es que la falta de un con-

La Torre de Babel constituye un *excelente ejemplo* bíblico *para* simbolizar el *caos que puede originarse en una empresa en la* que se *produce el* colapso de *las* comunicaciones. *La dedicación al mundo* competitivo y *dinámico* de *los* negocios *implica por* parte *del* directivo la *capacidad de relacionarse positivamente con el personal y* mantener *abiertos los esenciales canales de* comunicación con *el objeto de obtener un mayor rendimiento del esfuerzo de todos.*

r

,

14Vi

tacto dinámico y bilateral entre la alta dirección, los cuadros de mando y los trabajadores subordinados es algo que se observa en muchas empresas y que es capaz de hacer fracasar los programas mejor concebidos y los organigramas más perfectos.

El problema reviste características muy distintas según se trate de una gran empresa o de un pequeño negocio. En la primera, los mandos medios son directamente responsables ante la alta dirección y actúan como «cadenas de transmisión» de las comunicaciones hacia los distintos puestos de trabajo. Sin embargo, para realizar su función correctamente es necesario que estos mandos posean ciertas dotes personales de simpatía para el trato con el personal, y que sepan estimular y motivar a los trabajadores que tienen a su cargo.

El establecimiento de un sistema de comunicación eficaz, que asuma con inteligencia el valor sustantivo de una interrelación dinámica y constructiva entre todos los estamentos de la empresa, opera como la cadena de un tanque, vinculando todas las áreas laborales y transformando el todo en una estructura más sólida que la simple suma de sus partes. Una empresa en la que todos sus servicios están adecuadamente vinculados es un bastión sólido y de gran capacidad funcional.

Muy diferente es el cuadro del pequeño empresario, a quien se abren posibilidades de contacto y comunicación que no están al alcance de la gran compañía que posee una dilatada línea de mando. En efecto, el director de una pequeña empresa tiene un contacto predominantemente personal con sus empleados, lo cual le permite conocer sus caracteres, escuchar sus sugerencias e impartirles sus orientaciones y sus planes en orden a un mejor funcionamiento del negocio.

Efectivamente, parte del trabajo del pequeño empresario consiste en fomentar fa comunicación recíproca con su personal para transmitirle sus decisiones y hacerle conocer las líneas generales de la marcha del negocio, al tiempo que se entera de lo que ocurre en cada puesto de trabajo. Especialmente, en aquellos que tienen un mayor contacto con

el cliente, y que poseen la información práctica necesaria para formu-

lar los planes a corto y largo plazo con vistas a obtener un mayor rendi-1
miento del esfuerzo de todos.

Todo esto requiere, desde luego, unas condiciones de simpatía
un don de gentes que no todos los hombres poseen. Quien no tenga
mínimo de capacidad para relacionarse con el personal y establecel
mantener abiertos los canales de comunicación en el seno de su empl

sa no debería dedicarse a los negocios, pues podría ocurrirle lo mismo que a los ingenieros que pretendían levantar la torre de Babel. La venganza del mercado no es menos terrible...

a) Las **relaciones de** mando y **subordinación**

Si se observa el funcionamiento de cualquier empresa, se advierte inmediatamente la situación de dependencia en que se encuentran unos servicios o personas respecto a otros y cómo, desde el gerente hasta el simple peón, hay establecida una línea jerárquica (de mando) que recorre toda su estructura. La gerencia tiene la responsabilidad suprema del buen funcionamiento del conjunto: dirige, coordina y armoniza la actividad de todos los departamentos de la empresa, toma las decisiones y fija los objetivos.

Ocurre, sin embargo, que según el tamaño de la empresa —nos referimos al número de empleados— esta dirección se ejerce de distintas maneras. En las más pequeñas, las formadas por un solo empleado, o por un número muy reducido de ellos, el propietario asume todas las responsabilidades, y la función de mando es más sencilla, al ejercerse ésta directamente y sobre muy pocas personas. En cambio, cuando el número es mayor, mandar y obedecer no son tareas fáciles, sino que exigen un extraordinario equilibrio para que no surjan conflictos que perjudiquen la buena marcha de la organización y, en consecuencia, de la productividad.

b) Significado de la comunicación

En ambos supuestos, deben cuidarse mucho, no sólo las relaciones de mando y subordinación a que nos hemos referido, sino también las de comunicación de todo tipo.

La comunicación significa *intercambio* de información, de pareceres, de opiniones, de directrices, de sugerencias, etc., entre el director y los distintos miembros del grupo que constituyen la empresa, incluso entre ésta y otras empresas, personas y entidades ajenas a la misma, pero con las cuales se relaciona. En efecto, la eficaz ejecución de las órdenes exige la existencia de una red de comunicación adecuada, pero no es suficiente que la comunicación se establezca sólo de *arriba abajo,* sino también de *abajo arriba, ya* que *ambos tipos de comunicación se complementan, y horizontalmente.*

De modo similar, sería incorrecto limitar el sentido de la palabra comunicación únicamente a su contenido físico, privándola de su dimensión intelectual. Comunicar supone, no sólo transmitir una orden,

sino también adquirir la seguridad de que aquélla ha sido comprendida en

su auténtico significado y motivación. Es decir, el subordinado ha de en¡tender *qué ha* de hacer, *cómo* ha de ejecutarlo *y por qué* (comunicación

lescendente); a su vez, el que da la orden debe tener conocimiento de

posibles dificultades y demás circunstancias que condicionan su

iplimiento, y en qué forma ha de emitirla para que sea aceptada

la mejor disposición (comunicación ascendente).

La gerencia es responsable del buen funcionamiento del conjunto: toma las decisiones y ***fija los objetivos***

Comunicar implica que la orden emitida ha sido comprendida en su auténtico significado y motivación

La orden transmitida por los mandos debe ser comprendida, es decir que el subordinado ha de entender qué ha de hacer, cómo ha de ejecutarlo y por qué; a su vez, el emisor de la orden será consciente de las dificultades que puede entrañar el cumplimiento de su orden y deberá dar las instrucciones necesarias para que la orden sea aceptada con la mejor disposición. Si en el caso de dos individuos que hablan idiomas diferentes se utiliza un intérprete para facilitar la comunicación, en la empresa la interpretación ***del mensaje se logrará mediante la orden verbal pero también a través de las formas empleadas, la actitud del emisor y la atmósfera estimulante que envuelva el entorno.***

,

Por último, la comunicación implica *comprensión,* ya que nadie puede comunicarse con otra persona sin ser *entendido.* Para ello debe utilizarse el «lenguaje» adecuado. Así, por ejemplo, si la comunicación es entre personas que hablan el mismo idioma, el lenguaje utilizado será la palabra; y si se trata de individuos de diferente idioma, habrán de recurrir a un intérprete. Aplicado este ejemplo a la empresa, implica que no sólo se debe utilizar la palabra, sino todo aquello que consiga un entendimiento y una cooperación voluntaria (gestos, actitudes, forma en que se dan las órdenes, de qué se informa, etc.).

2. LA COMUNICACIÓN ES NECESARIA

a) En las relaciones de dependencia (dentro de la empresa)

actitud y

fintlento del ordinado se

feccionarán en

medida en que

comprensión

agencia en los

tos

1) La comunicación incrementa el rendimiento de los empleados. En efecto, las circunstancias de nuestra época hacen *cada vez más necesario el trabajo en equipo* y que todas las personas que forman parte de la empresa estén perfectamente compenetradas e informadas. El director es el representante de la empresa, pero, a la vez, es también un miembro del grupo de personas que la integran. Por ello, cuanto mejor sepa conjugar ambos papeles, más adecuadamente realizará su función, lo cual repercutirá favorablemente en la productividad de la empresa.

En primer lugar, debe tener siempre presente que sus funciones

implican el trato con las demás personas, las cuales tienen sentimien-

tos y emociones y que, al ser comprendidas, interpretadas y bien dir

gidas, mejorarán su actitud y rendimiento en el trabajo. *Si se admite*

ta realidad, quedan justificados perfectamente cuantos esfuerzos se hc

para mejorar las comunicaciones. De este modo se podrán conocer

terminadas posturas y podrán superarse los conflictos o rendimientos insatisfactorios.

2) La *comunicación ayuda al director a conocer los distintos condicionamientos de la empresa.* **En segundo lugar,** *el jefe debe conocer las distintas condiciones que pueden influir en el mayor o menor rendimiento de la empresa a todos los niveles, lo cual resultaría imposible sin una adecuada comunicación.* **Por ello, ha de esforzarse por estimular en sus subordinados el deseo de comunicación, para lo que habrá** *de* **fomentar un ambiente favorable, -estudiar la disponibilidad de medios de comunicación** y **suprimir los obstáculos que se opongan a ello. Si consigue todo esto, el diálogo y el** *intercambio* **de sugerencias y opiniones surgirán de** forma espontánea y beneficiosa.

•

41,9::•._ _

El estudio de la disponibilidad de los medios de comunicación y *de la superación de los obstáculos que la entorpecen más la creación de un ambiente favorable estimularán la iniciativa comunicacional de los subordinados y promoverán un diálogo rico y un beneficioso intercambio de sugerencias. Ésta es la causa que determina la importancia fundamental de una adecuada información, tanto vertical como horizontal, entre la dirección y el personal.*

3) *La comunicación incrementa el rendimiento de la empresa.* Cuando la comunicación tanto vertical como horizontal, entre el director y el personal de la empresa es la más adecuada se consigue:

— Que cada uno de los miembros de la empresa obtenga y comprenda la información necesaria para realizar correctamente las tareas que le han sido asignadas.

— Que la información sea precisa y adecuada a cada caso, y que esté bien coordinada.

— Que todos sepan y entiendan a quiénes deben transmitir o solicitar información sobre cuestiones específicas.